

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Johtamisen laitos



UUSMEDIATOIMIALAN OSAAMISKAPEIKOT 1999

SALAINEN

Helsingin
Kauppakorkeakoulun
Kirjasto

7693

6.9.99 - 31.12.2001

Organisaatiot ja johtaminen,
pro gradu-tutkielma
Joni Helomaa 22774-2
Kevätlukukausi 1999

Johtamisen laitoksen johtajan päätöksellä 6/9 1999 hyväksytty
arvosanalla erinomainen, 90 pistettä
Kari Hilja ja Teemu Väätänen

UUSMEDIATOIMIALAN OSAAMISKAPEIKOT 1999

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa uusmediatoimialan osaamiskapeikat liittyen uusmediayritysten tietopohjaisiin resursseihin, joiksi luetaan yrityksen henkiset ja organisationaaliset resurssit. Lisäksi tavoitteena oli uusmediayritysten tämänhetkisen kehitystilanteen analysointi.

Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen case –tutkimuksen keinoin. Analyysiyksikkönä toimivat uusmediatoimialan johtavien yritysten joukosta satunnaisesti valitut 12 yritystä. Syvällisempään case-tarkasteluun otettiin kohderyhmästä neljä yritystä. Aineisto koottiin ensisijaisesti haastattelemalla kohdeyritysten johtohenkilöitä.

Toimialatason osaamiskapeikkojen tunnistaminen perustuu Spenderin (1989) luomaan ns. toimialaresepti –viitekehykseen. Sen avulla tehdään toimialatason uskomuksia ja käsityksiä koskevia havaintoja yrityskohtaisen tarkastelun avulla. Osaamiskapeikkojen tarkastelu nojautuu pääasiassa Maisterin (1993) luomaan asiantuntijayrityksen toimintaa koskevaan viitekehykseen. Uusmediatoimialan ja sen yritysten kehityksen kuvauksessa on pääasiallisina viitekehyksinä käytetty Greinerin (1972) luomaa yrityksen vaihekasvumallia ja Porterin (1980) toimiala-analyysiä.

Tulokset

Uusmediatoimialan osaamiskapeikat liittyvät liiketoiminnalliseen, johtamis-, tekniseen ja viestinnälliseen osaamiseen sekä digitaalisen median ymmärtämiseen. Osaamiskapeikat jakautuvat näiden osaamisalueiden sisällä erillisiin taitoalueisiin.

Tutkimuksen perusteella uusmediatoimialan yritykset voidaan jakaa liikeideansa mukaan liiketoimintaprosessien kehittäjiin tai viestintäratkaisujen toteuttajiin. Liiketoimintaprosessien kehittäjät perustavat menestyksensä tehokkaalle toiminnalle, jossa ensisijaisesti hyödynnetään teknistä osaamista. Viestintäratkaisujen toteuttajat toimivat verkkomarkkinoinnin toteuttajina tai multimedia-tuotantoyrityksinä. Ne kokevat viestinnällisen osaamisen toiminnassaan erittäin tärkeäksi.

Avainsanat asiantuntijayritys, Internet, multimedia, osaamiskapeikko, osaaminen, resurssi, uusmediatoimiala, uusmediayritys

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	6
1.1	UUSMEDIAYRITYSTEN KASVU JA TOIMIALAKOHTAISET OSAAMISKAPEIKOT	6
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITE.....	8
1.3	UUSMEDIATOIMIALA JA TUTKIMUKSEN MUUT KESKEISET KÄSITTEET	9
1.4	TUTKIMUKSEN RAKENNE	12
2	UUSMEDIATOIMIALAN OSAAMISKAPEIKKOJEN TUNNISTAMINEN	14
2.1	RESURSSIPOHJAINEN NÄKÖKULMA JA TOIMIALAKOHTAISET OSAAMISKAPEIKOT.....	14
2.2	INDUSTRY RECIPE -NÄKÖKULMA SEKÄ AMMATILLISEN ASiantuntijayrityksen Osaaminen ja TOIMINNAN ORGANISOINTI.....	17
2.3	SUOMEN UUSMEDIAYRITYKSET 1998 - KOHTI TOISTA KASVUVAIHETTA.....	29
3	TUTKIMUSPROSESSI JA KÄYTETTY MENETELMÄT	37
3.1	TUTKIMUS PROSESSINA	37
3.2	KVALITATIIVISEN MENETELMÄN VALINTA.....	38
3.3	TAPAUSTUTKIMUS	38
3.4	TEEMAHAASTATTELU	39
3.5	OTOKSEN VALINTAKRITEERIT	40
3.6	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	40
4	CASEYRITYSTEN JA NIIDEN OSAAMISALUEIDEN KUVAUS.....	43
4.1	DIGIA OY	43
4.2	GREY INTERACTIVE OY	45
4.3	ICON MEDIALAB OY	47
4.4	NEDECON OY	49
4.5	NETMILL OY	51
4.6	PARTNERGROUP OY	52
4.7	QUARTAL INTERACTIVE OY	54
4.8	MEDIAOSAKEYHTIÖ SANSIBAR OY	55
4.9	INTERAKTIIVINEN SATAMA OY	57
4.10	TERRANOVA VISUALS OY	59
4.11	TIE TOVALTA OY	60
4.12	TO THE POINT OY	62
5	UUSMEDIATOIMIALAN HENKISIIN JA ORGANISATIONAALISIIN RESURSSIIN LIITTYVÄT OSAAMISKAPEIKOT	64
5.1	UUSMEDIATOIMIALAN OSAAMISKAPEIKOT OSAAMISALUEITTAIN	64
5.2	LIIKETOIMINNALLISET OSAAMISKAPEIKOT	65
5.2.1	Toiminnan organisointitaidot.....	66
5.2.2	Tiimityötaidot	67
5.2.3	Myynti- ja markkinointitaidot.....	68
5.3	JOHTAMISOSAAMISEEN LIITTYVÄT OSAAMISKAPEIKOT.....	69
5.3.1	Strategiset johtamistaidot.....	70
5.3.2	Sosiaaliset johtamistaidot.....	70
5.3.3	Kansainvälistämistaidot	71
5.3.4	Projektinhallintataidot	72
5.4	TEKNINEN OSAAMISEEN LIITTYVÄT OSAAMISKAPEIKOT	73
5.4.1	Verkko-ohjelmointitaidot.....	74
5.4.2	Tietojärjestelmien integrointitaidot.....	74
5.4.3	Tietokantoihin liittyvät taidot	75
5.5	VIESTINTÄOSAAMISEEN LIITTYVÄT OSAAMISKAPEIKOT.....	75
5.5.1	Multimedialuomis-, muokkaus- ja käyttötaidot	76

5.5.2 Kerronnalliset taidot	77
5.6 DIGITAALISEN MEDIAN YMMÄRTÄMISEEN LIITTYVÄT OSAAMISKAPEIKOT.....	78
6 VALITTUJEN CASEYRITYSTEN OSAAMISKAPEIKKOJEN VERTAILUA JA TULEVAISUUDEN OSAAMISKAPEIKOT	80
6.1 TIIMITYÖSKENTELY UUSMEDIAYRITYKSESSÄ – CASE GREY INTERACTIVE OY VS. INTERAKTIIVINEN SATAMA OY	80
6.2 UUSMEDIAYRITYKSEN LIIKEIDEA JA TOIMINNALLE TYYPILLISET OSAAMISKAPEIKOT – CASE TO THE POINT OY VS. NEDECON OY	85
6.3 UUSMEDIATOIMIALAN KASVU, KEHITYS JA ENNAKOITAVISSA OLEVAT OSAAMISKAPEIKOT.....	88
6.3.1 Uusmediatoimialan kasvu ja kehitys	88
6.3.2 Uusmediatoimialan ennakoitavissa olevat osaamiskapeikot.....	91
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	94
7.1 TUTKIMUKSEN PÄÄTULOKSET.....	94
7.1.1 Uusmediatoimialan osaamiskapeikot ja niiden tunnistaminen.....	94
7.1.2 Uusmediayritysten liikeideoiden jalostuminen ja toiminnalle ominaiset osaamiskapeikot	99
7.2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN MERKITYS.....	100
7.3 TUTKIMUKSEN MERKITYS KÄYTÄNTÖÖN	102
7.4 SUOSITUKSET JATKOTUTKIMUKSEKSI.....	103
LÄHTEET	105
KIRJALLISET LÄHTEET	105
HAASTATTELUT	108
LIITE	109
TEEMAHAASTATTELUN HAASTATTELURUNKO	109

Kuvat

Kuvio 1. Uusmediatoimialan tuotteet ja palvelut	10
Kuvio 2. Resurssipohjainen näkemys yrityksestä SWOT-analyysin keinoin.....	15
Kuvio 3. Yrityksen resurssit	15
Kuvio 4. Yrityskohtaiset käsitykset ja uskomukset	18
Kuvio 5. Toimialaresepti 1. toimialakohtaiset käsitykset ja uskomukset.....	19
Kuvio 6. Asiantuntijapalveluyrityksen toimeksiantotyypit	21
Kuvio 7. Ristiriidat asiantuntijayrityksen toiminnassa	24
Kuvio 8. Yrityksen vaihekasvumalli.....	31
Kuvio 9. Uusmediatoimialan tuotteet ja palvelut	34
Kuvio 10. Haastatellut uusmediayritykset ja niiden liikeideat Greinerin (1972) vaihekasvumallissa.	35
Kuvio 11. Uusmediatoimialan osaamiskapeikat.....	64
Kuvio 12. Liiketoiminnalliset osaamiskapeikat.	66
Kuvio 13. Johtamisosaamiseen liittyvät osaamiskapeikat.....	69
Kuvio 14. Tekniseen osaamiseen liittyvät osaamiskapeikat.....	73
Kuvio 15. Viestintäosaamiseen liittyvät osaamiskapeikat.....	76
Kuvio 16. Digitaalisen median ymmärtäminen	79
Kuvio 18. Uusmediayritykset ja toimialojen lähentyminen	89
Kuvio 19. Uusmediatoimialan osaamisalueet.....	95
Kuvio 20. Uusmediatoimialan osaamisalueet ja taidot.....	99

Taulukot

Taulukko 1. Tutkielman rakenne.	12
Taulukko 2. Kehitysprojektien tiimityypit.....	25
Taulukko 3. Greinerin (1972) kasvumallin vaiheet	33
Taulukko 4. Tutkimuksen vaiheet.....	37
Taulukko 5. Haastatellut yritykset	108

1 Johdanto

Tutkielman ensimmäisessä luvussa lukija tutustutetaan tutkielman aihepiiriin antamalla perustiedot Suomen uusmediatoimialasta ja sen syntyhistoriasta sekä sivuamalla lyhyesti tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen tavoitteet, selvitetään tutkimuksessa käytettävät käsitteet ja käydään lyhyesti läpi tutkielman rakenne.

1.1 Uusmediayritysten kasvu ja toimialakohtaiset osaamiskapeikot

Tässä tutkimuksessa selvitettiin uusmediatoimialan yritysten tämän hetkisen kehitysvaiheen kriittiset osaamisalueet niiden mittaamista varten. Uusmediatoimialan kriittisiä osaamisalueita nimitetään tässä tutkimuksessa osaamiskapeikoiksi. Uusmediatoimialan osaamiskapeikkoja käsitellään yritysten tietopohjaisten (Miller & Shamsie 1996, 521-522) resurssien näkökulmasta tarkastelemalla uusmediayrityksen työntekijöiltä vaadittavaa osaamista ja toisaalta uusmediayrityksen toiminnan organisointia. Tutkimus ei käsittele osaamiskapeikkoja yritysten omistuksellisten (Miller & Shamsie 1996, 521) tai fyysisten resurssien (Barney 1991, 101) kuten pääomarakenteen, toimitilojen tai yrityksen sijainnin, näkökulmasta.

Uusmediatoimiala on erittäin nuori ja vielä vahvasti kasvava toimiala. Se syntyi 90-luvun puolivälissä (Kuokkanen ym. 1999, 24). Vuonna 1998 Suomessa toimii arviolta 330 uusmediayritystä, joiden kokonaisliikevaihto oli lähes 700 miljoonaa markkaa (mt. 18). Vuonna 1997 vastaavat luvut olivat noin 300 yritystä ja 400 miljoonaa markkaa (mt. 18). Vuonna 1998 toimiala työllisti n. 1800 työntekijää ja vuoden 1997 työllistävä vaikutus oli n. 1200 työntekijää (Pelkonen & Väänänen 1999, 61).

Aiempaa tutkimusta koskien nimenomaan uusmediatoimialan osaamiskapeikkoja ei ole. Ruokonen (1997) on tutkielmassaan käsitellyt uusmediayritysten verkostoitumista ja sivunnut alan yksittäisten toimijoiden osaamisalueita. Toimialatasolla uusmediayritysten osaamiskapeikkoteemaa on sivuttu Taideteollisen korkeakoulun ja Helsingin kauppakorkeakoulun LTT-Tutkimus Oy:n yksikön, Uusmediaryhmän, tutkimuksissa

”Uusmediateollisuus Suomessa 1997” ja ”Uusmediatoimiala Suomessa 1999”

kvantitatiivisen kyselytutkimuksen keinoin. Näissä tutkimuksissa osaamiskapeikkoteemaa ei varsinaisesti käsitelty vaan kvantitatiivisen tutkimuksen avulla nousi esiin ainoastaan myynti- ja markkinointiosaamiseen liittyvä osaamiskapeikko. Pelkonen ja Väänänen (1999, 66-81) ovat käsitelleet uusmediatoimialan toimenkuvia kartoittavassa tutkimuksessaan uusmediayritysten osaamistarpeita mutta tutkimuksen pääpaino oli toimenkuvien selvittämisellä.

Eri toimialoilla toimivat yritykset muodostavat käsityksiä ja uskomuksia siitä, millaisia tietoja ja taitoja yritys tarvitsee toimialalla toimiakseen. Spender (1989) on väitöskirjassaan tutkinut kolmea eri toimialaa selvittäen, millaisia käsityksiä yritykset omasta toiminnastaan ja toimintaympäristöstään muodostavat: tietyllä toimialalla toimiakseen yritys tarvitsee nimenomaan toimialakohtaista l. kontekstisidonnaista tietoa. Käsitykset ja uskomukset saavat alkunsa yksilöiden muodostamista yhteisöistä, joissa yksilöt muodostavat jaettuja käsityksiä siitä, miten tietyssä ympäristössä tai tilanteessa tulee toimia (Spender 1989, 60-62). Työyhteisön jakamista yhteisistä käsityksistä ja uskomuksista muodostuu ajan kuluessa yritystason käsityksiä koskien esimerkiksi asiakkaita, kilpailua tai henkilöstön osaamista. Yritystasolla erityisen vahvasti ovat esillä yrityksen johdon käsitykset ja uskomukset. Pidemmällä aikavälillä näistä yritystason käsityksistä muotoutuu toimialakohtaisia käsityksiä. Nämä toimialan yritysten yhteisesti hyväksymät ja jakamat uskomukset ja käsitykset muodostavat Spenderin (1989, 60-62) mukaan ’toimialareseptin’ (engl. industry recipe), jota yritykset toiminnassaan hyödyntävät. Toimialaresepti on toimialakohtaisten käsitysten kartoittamista hyvin yleisellä tasolla. Se kartoittaa vain raamit toiminnan harjoittamiseen – kyseessä ei ole yrityskohtaisen menestysreseptin laadinta (Spenderin 1989, 190).

Osaamiskapeikot ovat toimialan lisäksi riippuvaisia toimialan yritysten kulloisestakin kehitysvaiheesta. Greiner (1972) on kehittänyt viisivaiheisen yrityksen kasvumallin, jossa toiminnan kehitystä ja osaamiskapeikkoja peilataan yrityksen johtamisen kautta. Tämän tutkimuksen kohdeyritykset toimivat Greinerin (1972, 41) mallin kahdessa ensimmäisessä vaiheessa, jolloin osaamiskapeikot liittyvät mm. yrityksen varhaiseen kasvuun ja yrityksen

perustajan johtamiskykyihin ja -tyyliin.

Uusmediayritysten toiminnan luonteesta johtuen tassa tutkimuksessa käsitellään asiantuntijayrityksille tyypillisiä osaamiskapeikkoja. Asiantuntijayritysten toimintaa ja ominaisuuksia on puolestaan tutkinut Maister (1993), jonka tutkimuksiin tämän tutkielman näkökulma osaltaan perustuu.

Empiriaosan aineisto on koostuu 12 uusmediatoimialan johtavien yritysten kanssa käydystä teemahaastattelusta. Haastatteluissa on pyritty kartoittamaan yritysten tarvitsemaa osaamista niiden toiminnan organisoinnin kautta keskittymällä yrityksessä toimivien yksilöiden osaamiseen ja yrityksen toimintatapaan.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää uusmediatoimialan tietoperusteisiin resursseihin (Miller & Shamsie 1996, 521-522) liittyvät osaamiskapeikot niiden mahdollista mittaamista varten. Mittaamisen mahdollistamiseksi tavoitteena on kartoittaa osaamiskapeikkojen ominaispiirteitä, jotta voitaisiin luoda indikaattoreita osaamiskapeikkojen tunnistamiseksi kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin analysoida uusmediayritysten tämänhetkistä kehitystilannetta. Tutkimuksen päätavoitteena on siis selvittää

- Mitkä ovat uusmediatoimialan henkisiin ja organisationaalisiin resursseihin perustuvat osaamiskapeikot?

Käytännössä tavoite puettiin seuraavien tutkimuskysymysten muotoon:

- Millaista henkilöosaamista uusmediayritys tarvitsee menestyäkseen?
- Miten yrityksen toiminta on organisoitu?
- Millaisista taidoista uusmediayrityksillä on pulaa?
- Miten uusmediayritysten toiminta on kehittynyt viimeisen vuoden aikana?

1.3 Uusmediatoimiala ja tutkimuksen muut keskeiset käsitteet

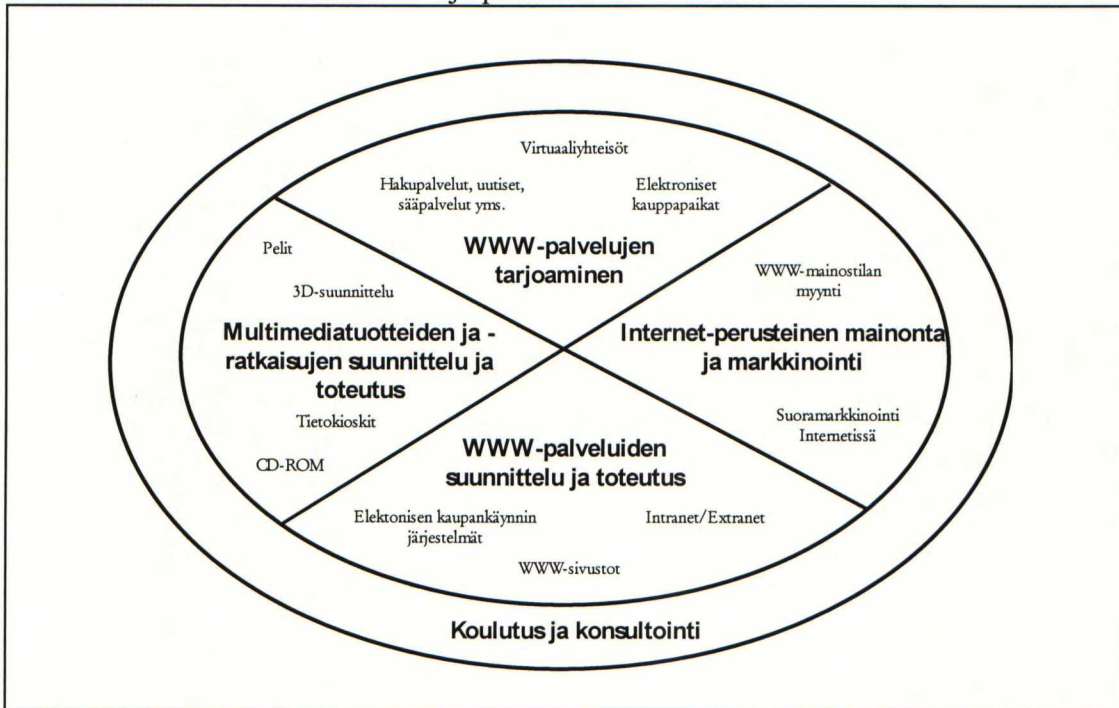
Uusmediatoimiala ja uusmediayritys

Uusmediatoimialaan (new media industry) kuuluvat ne yritykset ja yritysten sisäiset yksiköt, jotka toimivat joko osittain tai kokonaan seuraavilla digitaalisen median teknologiaan perustuvilla alueilla:

- WWW-palveluiden suunnittelu ja toteutus
 - WWW-sivujen suunnittelu ja toteutus
 - Intranet/Extranet –ratkaisujen suunnittelu ja toteutus
 - elektronisen kaupan järjestelmien suunnittelu ja toteutus
 - hakupalveluiden, uutisten, sääpalveluiden yms. suunnittelu ja toteutus
- Multimediaratkaisujen ja -tuotteiden suunnittelu ja toteutus
 - CD-ROM-tuotannot
 - tietokioskit
 - pelit
 - 3D-suunnittelu
- WWW-palveluiden ja –sisältöjen tarjoaminen
 - hakupalvelut, uutiset, sääpalvelut
 - virtuaaliyhteisöt
 - elektroniset kauppapaikat
- Internet-perusteinen mainonta ja markkinointi
 - WWW-mainostilan myynti
 - suoramarkkinointi Internetissä
- Edellisiin liittyvä koulutus ja konsultointi osana yrityksen muuta toimintaa

Uusmediatoimialaa ja sen piirissä toimivia yrityksiä havainnollistaa kuvio 1.

Kuvio 1. Uusmediatoimialan tuotteet ja palvelut



Lähde: Kuokkanen ym. 1999, 12.

Yrityksen resurssit

Wernerfeltin (1984, 172) mukaan resurssit voidaan määritellä yrityksen aineellisiksi tai aineettomiksi varoiksi ja omaisuudeksi, jotka on sidottu yrityksen toimintaan joko pysyvästi tai lyhyemmäksi aikaväliksi ja jotka voidaan nähdä joko yrityksen vahvuutena tai heikkoutena. Barney (1991, 101) on luokitellut yrityksen resurssit fyysisiin, henkisiin ja organisationaalisiin resursseihin. Edelleen resurssitarkastelua voidaan jatkaa Millerin ja Shamsien (1996, 521-522) jaottelulla omistuksellisiin ja tietoperusteisiin resursseihin. Tässä tutkimuksessa keskitytään yrityksen tietopohjaisiin resursseihin organisationaalisten ja henkisten resurssien näkökulmasta.

Yrityksen henkiset resurssit

Yrityksen henkiset resurssit sisältävät yrityksessä annettavan koulutuksen, yrityksen hankkiman kokemuksen, tiedot ja taidot sekä yrityksen solmimat suhteet sen sidosryhmiin. Lisäksi yrityksen henkisiin resursseihin luetaan kuuluviksi yrityksen yksittäisten työntekijöiden, johdon ja muun henkilöstön kokemus, tiedot ja taidot sekä suhteet eri

sidosryhmiin. (Barney 1991, 101)

Yrityksen organisationaaliset resurssit

Organisationaaliset resurssit sisältävät yrityksen virallisen raportointirakenteen, virallisen ja epävirallisen suunnittelun, valvonta- ja koordinoitijärjestelmät sekä epäviralliset suhteet tai vuorovaikutusverkostot niin yrityksen sisäisten ryhmien kuin näiden sisäisten ryhmien ja yrityksen ulkoisten sidosryhmien välillä. (Barney 1991, 101)

Yrityksen tietoperusteiset resurssit

Tietoperusteiset resurssit koostuvat kyvyistä, tiedoista ja taidoista, joiden osuutta lopputuotteen tai -palvelun kokonaisuudesta on vaikea erotella. Tietoperusteiset resurssit ilmenevät usein erilaisten taitojen muodossa. Näitä voivat olla esimerkiksi tekniset, luovat tai yhteistyöhön liittyvät taidot. (Miller & Shamsie 1996, 522)

Osaaminen

Tässä tutkimuksessa osaamisella tarkoitetaan yrityksen työntekijän tietoja, taitoja (engl. skills) ja kyvykkyyksiä (engl. capabilities) tai yrityksen kulttuuriin tai toimintatapaan sisältyvää osaamista. Osaamisella ei tarkoiteta yrityksen ydinosaamista (Hamel & Prahalad 1990, 83-84).

Osaamiskapeikko

Yrityksen toimintaa ja kasvua hidastava tekijä, jonka olemassaolo johtuu jonkin tietyn osaamisalueen tai taidon puutteesta yrityksessä.

Toimialaresepti

Toimialan yritysten yhteisesti hyväksymät uskomukset ja käsitykset koskien toimialaa, jolla toimitaan (Spender 1989, 60-62).

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu 7 luvusta, joiden sisältö on esitelty lyhyesti taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkielman rakenne.

Luku	Sisältö
1. Johdanto	Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja keskeiset käsitteet.
2. Uusmediatoimialan osaamiskapeikkojen tunnistaminen	Tutkimuksen asemointi ja teoreettisen viitekehysten esittely. Lisäksi luvussa esitellään toimialan kehitystä Greinerin (1972) vaihekasvumalliin ja Porterin (1980) viitekehukseen perustuen.
3. Tutkimusprosessi ja käytetyt menetelmät	Tutkimusprosessin ja valittujen tutkimusmenetelmien esittely perusteluineen.
4. Case-yritysten osaamiskapeikkojen esittely	Tutkimuksen empiirisen aineiston raportointi: 12 uusmediayrityksen osaamiskapeikot ja toiminnan organisointi yrityksittäin.
5. Osaamiskapeikkojen kuvaus toimialatasolla	Empiirisen aineiston analyysi – tuloksena uusmediatoimialan osaamiskapeikot.
6. Case-esimerkit, toimialan kasvu ja kehitys sekä mahdolliset tulevaisuuden osaamiskapeikot.	Valittujen osaamiskapeikkojen kuvaus suhteessa uusmediayrityksen toiminnan organisointiin ja liikeideaan. Lisäksi katsaus toimialan lähitulevaisuuden kehitykseen ja osaamiskapeikkoihin Greinerin (1972) vaihekasvumalliin perustuen.
7. Johtopäätökset	Tutkimuksen päätulokset, johtopäätökset sekä ehdotukset jatkotutkimusta koskien.

Toisessa luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkimus asemoidaan siten, että siinä selvitetään osaamiskapeikkojen ja toimialan välistä riippuvuutta resurssipohjaisen näkökulman avulla. Luvussa nojaututaan lähinnä Barney'n (1991) sekä Millerin ja Shamsien (1996) tutkimukseen, joiden avulla suoritetaan tutkimusongelman ja tutkittavan ilmiön rajausta. Lisäksi luvussa esitellään Spenderin (1989) tutkimus, jonka avulla havainnoidaan toimialareseptin syntymistä ja tunnistamista. Edelleen viitekehysten muodostamisessa huomioidaan uusmediayritysten luonne asiantuntijaorganisaatioina, jossa apuna käytetään Maisterin (1993) asiantuntijapalveluyritysten toimintaa koskevaa tutkimusta.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimusprosessi ja valittu tutkimusmetodologia. Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta ja tarkastellaan sen sopivuutta tutkimushankkeen toteutuksen kannalta. Lisäksi luvussa käsitellään tutkimuksen aineiston keruussa käytettyä teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä sekä kommentoidaan tutkimuksen luotettavuutta. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen kohdeyritysten valintakriteerit: yrityksen liikevaihto yli 2 miljoonaa markkaa ja toimialalla oloaika vähintään kaksi vuotta.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimusta varten koottu empiirinen aineisto, joka rakentuu 12 uusmediayrityksen haastattelulle. Empiirinen aineisto esitetään yrityskohtaisesti esittelemällä yrityksen liikeidea, jonka jälkeen käydään läpi yrityksen osaamiskapeikat. Lisäksi jokaisen yrityksen kohdalla tarkastellaan yrityksen toiminnan organisointia.

Viidennessä luvussa analysoidaan koottu haastatteluaineisto ja esitetään uusmediatoimialan osaamiskapeikat. Osaamiskapeikat jakautuvat viiteen eri osa-alueeseen: liiketoiminnalliseen, johtamis-, tekniseen ja viestintäosaamiseen sekä digitaalisen median ymmärtämiseen. Jokaista osa-aluetta käsitellään erikseen niiden sisältämien erilaisten taitojen avulla.

Kuudennessa luvussa valitaan caseyritysten joukosta esimerkkiyritykset, joiden avulla tarkastellaan uusmediayritysten toiminnan organisointitapoja ja osaamiskapeikkojen yhteyttä uusmediayrityksen liikeideaan. Esimerkkitapauksiksi on nostettu Grey Interactive Oy:n ja Interaktiivinen Satama Oy:n tiimityöskentelytapojen vertailu sekä To the Point Oy:n ja Nedecon Oy:n vertailu koskien liikeideasta riippuvia osaamiskapeikkoja. Lopuksi käsitellään uusmediatoimialan tulevaisuuden kehitystä ja osaamiskapeikkoja tutkimuksen viitekehyksen kannalta.

Tutkimuksen seitsemännessä luvussa esitetään tutkimuksen päätulokset liittyen uusmediatoimialan osaamiskapeikkoihin ja uusmediatoimialan yritysten kehitykseen. Lopuksi käsitellään tutkimuksen teoreettista merkitystä, tutkimuksen merkitystä käytäntöön ja annetaan ehdotus jatkotutkimuskohteista.

2 Uusmediatoimialan osaamiskapeikkojen tunnistaminen

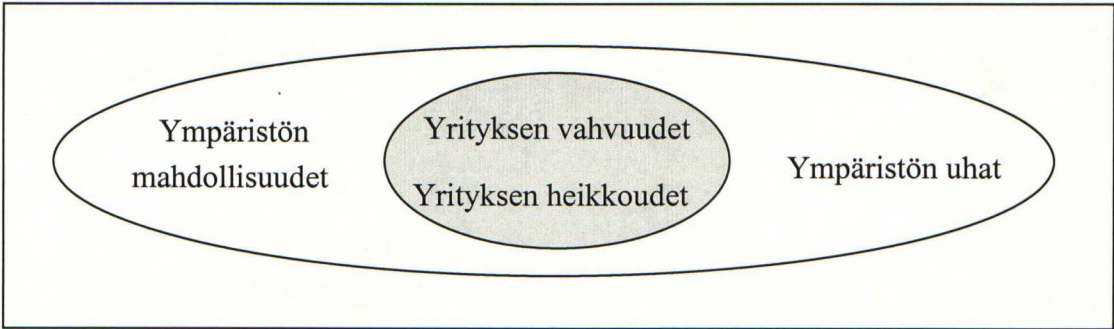
Toisessa luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Ensin tarkastellaan tutkimusnäkökulmaksi valittua resurssipohjaista näkökulmaa lähinnä Barney'n (1991) sekä Millerin ja Shamsien (1996) viitekehysten kannalta. Toiseksi esitellään Spenderin (1989) tutkimus, jonka avulla toimialakohtaisia käsityksiä ja uskomuksia on kartoitettu. Lisäksi tarkastellaan Maisterin (1993) näkemyksiä koskien asiantuntijaorganisaatioiden toimintaa. Lopuksi esitellään Greinerin (1972) viisivaiheinen yrityksen vaihekasvumalli ja Porterin (1980) luoma kilpailustrategiaan ja toimiala-analyysiin liittyvä viitekehys, joiden puitteissa kuvataan uusmediatoimialan yritysten toimintaa sekä laajemmin koko toimialan kehitystä.

2.1 Resurssipohjainen näkökulma ja toimialakohtaiset osaamiskapeikot

Resurssipohjainen näkökulma keskittyy yrityksen sisäisiin resursseihin eli voimavaroihin. Wernerfeltin (1984, 172) mukaan resursseja ovat mitkä tahansa seikat, jotka voidaan nähdä yrityksen vahvuutena tai heikkoutena. Tarkemmin Wernerfelt (1984, 172) rajaa käsitystään siten, että resurssit voidaan määritellä yrityksen aineellisiksi tai aineettomiksi varoiksi ja omaisuudeksi l. voimavaroiksi, jotka on sidottu yrityksen toimintaan joko pysyvästi tai lyhyemmäksi aikaväliksi.

Barney (1991, 99-100) havainnollistaa yrityksen resurssipohjaista näkökulmaa SWOT-analyysin keinoin kuvion 2 mukaisesti. Resurssipohjainen näkemys keskittyy yrityksen heikkouksiin ja vahvuuksiin (kuvion keskusta harmaalla pohjalla) toiminnan suunnittelussa sen sijaan, että keskityttäisiin ulkoisen ympäristön luomiin mahdollisuuksiin tai uhkiin. Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan yrityksen sisäisiin voimavaroihin eli yrityksen heikkouksiin ja vahvuuksiin henkilöstön osaamisen ja toiminnan organisoinnin kautta.

Kuvio 2. Resurssipohjainen näkemys yrityksestä SWOT-analyysin keinoin



Lähde: mukaillen Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17:1, 100.

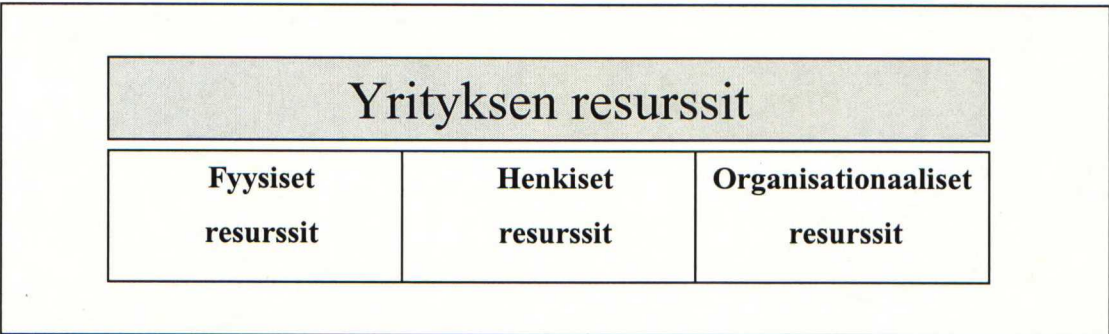
Yrityksen fyysiset, henkiset ja organisationaaliset resurssit

Barney (1991, 101) on luokitellut yrityksen resurssit kolmeen eri kategoriaan, joiden nimitykset on johdettu aiemmasta tutkimuksesta:

- fyysiseen pääomaan liittyvät resurssit (Williamson, 1975),
- henkiseen pääomaan liittyvät resurssit (Becker, 1964) ja
- organisationaaliseen pääomaan liittyvät resurssit (Tomer, 1987).

Barneyn resurssiluokittelua havainnollistaa kuvio 3.

Kuvio 3. Yrityksen resurssit



Lähde Barney, 1991

Yrityksen fyysiset resurssit sisältävät yrityksen käyttämän teknologian, rakennukset ja

laitteet, maantieteellisen sijainnin sekä raaka-aineiden saatavuuden. Henkiset resurssit käsittävät yrityksessä annettavan koulutuksen, yrityksen hankkiman kokemuksen, tiedot ja taidot sekä yrityksen solmimat suhteet sen sidosryhmiin. Lisäksi yrityksen henkisiin resursseihin luetaan kuuluviksi yrityksen henkilöstön, kokemus, tiedot ja taidot sekä suhteet eri sidosryhmiin. Organisaationaalisiin resursseihin sisältyvät yrityksen virallinen raportointirakenne, virallinen ja epävirallinen suunnittelu, valvonta- ja koordinoitijärjestelmät sekä epäviralliset suhteet tai vuorovaikutusverkostot niin yrityksen sisäisten ryhmien välillä kuin näiden sisäisten ryhmien ja yrityksen ulkoisen toimintaympäristön toimijoiden välillä. (Barney 1991, 101)

Grant (1991, 119) on muokannut Barney'n (1991) näkemystä jaottelemalla resurssit edelleen rahoitus-, fyysisiin, henkilö-, teknologia-, imago- ja organisaationaalisiin resursseihin Hoferin ja Schendelin (1978, 145) mukaan.

Omistukselliset ja tietoperusteiset resurssit

Miller ja Shamsie (1996, 521-522) ovat tarkastelussaan jakaneet resurssit omistuksellisiin ja tietoperusteisiin resursseihin. Omistukselliset resurssit perustuvat yksittäisen yrityksen omistusoikeuteen. Omistuksellisia resursseja voivat olla esimerkiksi patentit tai sopimukset, joiden avulla yritys kykenee erottumaan kilpailijoistaan. Ne voivat liittyä yrityksen tiettyyn tuotteeseen tai prosessiin. Toisaalta juuri näiden seikkojen johdosta kilpailevien yritysten on mahdollista havaita omistukselliset resurssit ja yrittää kopioida niitä. Tietoperusteiset resurssit ovat omistuksellisiin verrattuna vaikeampia havaita. Niiden olemassaolo perustuu tietorajoihin (engl. knowledge barriers) eikä sopimuksiin tai patentteihin. Tietoperusteisia resursseja ei voi kopioida. Ne koostuvat kyvyistä, tiedoista ja taidoista, joiden osuutta lopputuotteen, -palvelun tai prosessin kokonaisuudesta on vaikea erotella. Tietoperusteisia resursseja voivat olla esimerkiksi tekniset, luovat tai yhteistyöhön liittyvät taidot. Omistuksellisia resursseja on helpompi hallita ja niiden hahmottaminen on helpompaa kuin tietoperusteisten resurssien. Toisaalta tietoperusteiset resurssit ovat joustavampia ja niiden avulla yritys voi reagoida nopeammin esimerkiksi toimintaympäristön muutoksiin.

Tässä tutkimuksessa keskitytään Barney'n (1991, 101) tarkastelun näkökulmasta yritysten henkisiin ja organisationaalisiin resursseihin sisältyvään osaamiseen. Millerin ja Shamsien (1996, 522) tarkastelun keinoin tutkimuksessa keskitytään yritysten tietoperusteisiin resursseihin. Tutkimuksen tavoitteena on siis uusmediatoimialan yritysten osaamiskapeikkojen tunnistaminen tietoperusteisten resurssien kannalta keskittyen yritysten henkisiin ja organisationaalisiin resursseihin. Henkisten resurssien perusteella analysoidaan yrityksessä työskentelevien yksilöiden osaamista, tietoja ja taitoja sekä organisationaalisten resurssien perusteella yrityksen toimintatapaan liittyvää osaamista. Tutkimuksessa ei havainnoida uusmediayritysten omistuksellisiin (Miller & Shamsie 1996, 521), fyysisiin (Barney 1991, 101), rahoitus-, teknologisiin tai imagoresursseihin (Grant 1991, 119) liittyviä seikkoja.

2.2 Industry Recipe -näkökulma sekä ammatillisen asiantuntijayrityksen osaaminen ja toiminnan organisointi

Spender (1989) on tutkinut teoksessaan eri toimialoilla toimivien yritysten käsityksiä siitä, mitä tietoja ja taitoja yritys tarvitsee toimiakseen tietyllä toimialalla. Spender (1989, 5-6) kritisoi klassista liikkeenjohdollista teoriaa, koska sen mukaan päätöksentekijöillä on aina täydellinen tieto tai vähintään mahdollisuus päästä käsiksi täydelliseen tietoon eikä epävarmuudella ei ole sijaa missään toiminnan vaiheessa. Spenderin (1989, 2) mukaan varsinkaan liike-elämässä ei ole mahdollisuutta täydellisen tiedon hankintaan. Henkilöt tekevät päätöksiä niin yksityiselämässään ja varsinkin liike-elämän parissa puutteellisen tiedon varassa. Puutteellinen tieto aiheuttaa epävarmuutta, jota yritetään poistetaan luomalla toimintaa koskevia käsityksiä ja uskomuksia.

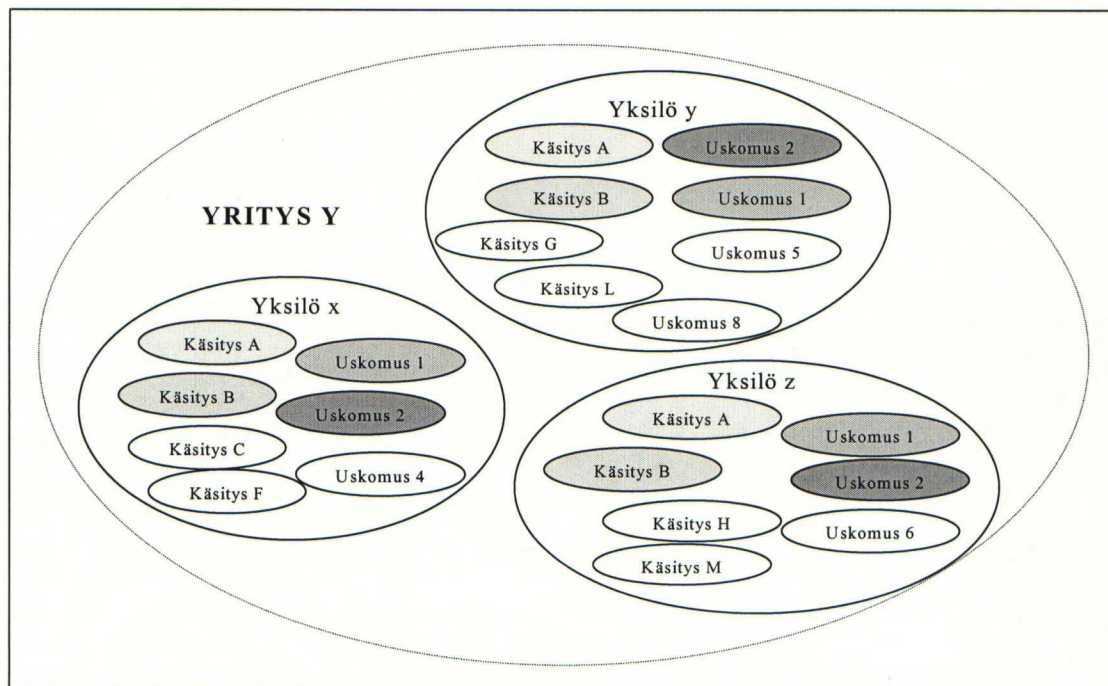
Käsitykset ja uskomukset yksilön ja yrityksen toiminnassa

Spender (1989, 60-61) pohjaa näkemyksensä sosiologiseen tutkimukseen, jonka mukaan yksilöikäyttäytyminen riippuu kulloisestakin ympäristöstä. Yksilöt kehittävät toimintaohjeita l. 'reseptejä' erilaisia elämäntilanteita varten minimoidakseen toimintaansa hankaloittavat epävarmuustekijät. Reseptit koostuvat uskomuksista ja käsityksistä koskien sitä, mitä

tietyssä tilanteessa tapahtuu ja miten henkilön itsensä pitää tilanteessa toimia. Reseptejä muodostetaan siis alunperin yksilötasolla mutta ajan myötä niistä muotoutuu yleisempiä, erilaisten yhteisöjen jakamia uskomuksia ja käsityksiä. Reseptit ovat siis kontekstisidonnaisia: ihmiset käyttäytyvät eri tavoin työpaikalla kuin kotiloissa. Reseptin Spender (1989, 60) määrittelee aikaisemman sosiologisen tutkimuksen perusteella siten, että se on jaettu ja yleisesti hyväksytty kokoelma uskomuksia, joita yksilö soveltaa toimiessaan tietyssä ympäristössä.

Käsitysten ja uskomusten syntyä havainnollistaa kuvio 4, jonka mukaan yrityksen työntekijät, ja erityisesti yrityksen toiminnasta päättävä johto, muodostavat käsityksiä ja uskomuksia toiminnastaan yrityksessä.

Kuvio 4. Yrityskohtaiset käsitykset ja uskomukset



Yhteisesti jaetut käsitykset muodostavat osan yrityksen toimintatavasta ja kulttuurista.

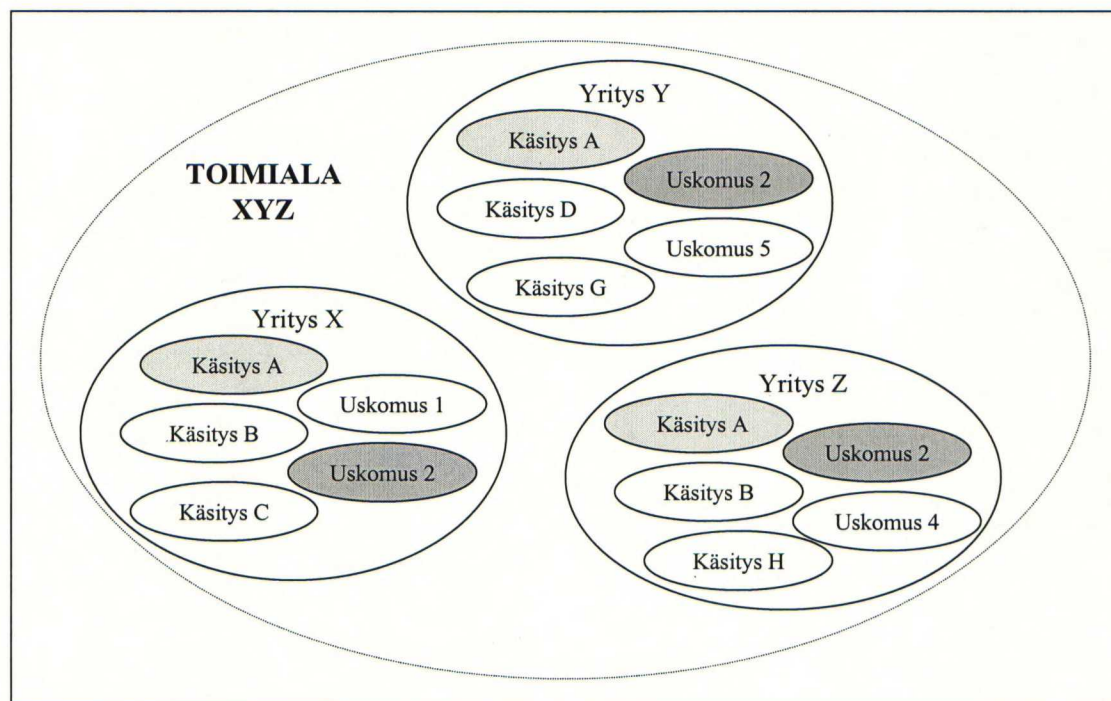
Kuviossa 4 ovat siis kyseessä yhteisölliset, tai yritystason, käsitykset ja uskomukset.

Kuviossa yrityksen Y käsitykset ja uskomukset koostuvat yrityksen työntekijöiden jakamista käsityksistä A ja B sekä uskomuksista 1 ja 2. Kuten edellä mainittiin, erityinen

painoarvo on yrityksen toiminnasta päättävillä yrityksen työntekijöillä.

Spenderin (1989, 57-62) mukaan samanlaiset havainnot pätevät myös laajemmassa tarkastelussa eli kuvattaessa yritysten toimintaa toimialatasolla: toimialan yritysten johto muodostaa omaan toimintaan ja toimintaympäristöön liittyviä uskomuksia ja käsityksiä, joista yhteisesti jaetut voidaan yleistää toimialakohtaisiksi käsityksiksi ja uskomuksiksi. Toimialan yritykset voivat käyttää näitä toimialakohtaisia uskomuksia ja käsityksiä toiminnassaan vähentääkseen siihen liittyviä epävarmuustekijöitä. Toimialatason tilannetta havainnollistaa kuvio 5.

Kuvio 5. Toimialaresepti l. toimialakohtaiset käsitykset ja uskomukset



Osa yrityskohtaisista käsityksistä ja uskomuksista päättyy toimialan sisällä jaettaviksi yleisiksi käsityksiksi ja uskomuksiksi. Kuviossa 5 tarkastellaan toimialan XYZ käsityksiä ja uskomuksia. Ne muodostuvat yritysten X, Y ja Z jakamista uskomuksista ja käsityksistä. Kuvio 5 voidaan havaita, että alan yritykset jakavat keskenään käsityksen A ja uskomuksen 2. Kuten edellä mainittiin ovat käsitykset ja uskomukset kontekstisidonnaisia. Toisella toimialalla toimiva yritys ei voi niitä menestyksekkäästi toiminnassaan soveltaa.

Spenderin (1989) tutkimus kohdistui kolmeen eri toimialaan, jotka ovat teräsvalimoteollisuus, meijerit ja haarukkatrukkeja vuokraavat yritykset. Tämän tutkimuksen kohteena on uusmediatoimiala, jonka yrityksiä ja niiden tuottamia ratkaisuja ja palveluita voidaan luonnehtia asiantuntijamaisiksi. Näin ollen on syytä tarkastella asiantuntijayritysten toiminnan luonnetta ja ominaispiirteitä. Lisäksi uusmediatoimialan yritykset tuottavat palvelunsa tiimityöskentelyn avulla, joten toiminnan organisointia tarkastellaan tiimityöskentelyn näkökulmasta. Lopuksi luodaan lyhyt katsaus uusmediayrityksen mahdollisiin toimintarooleihin.

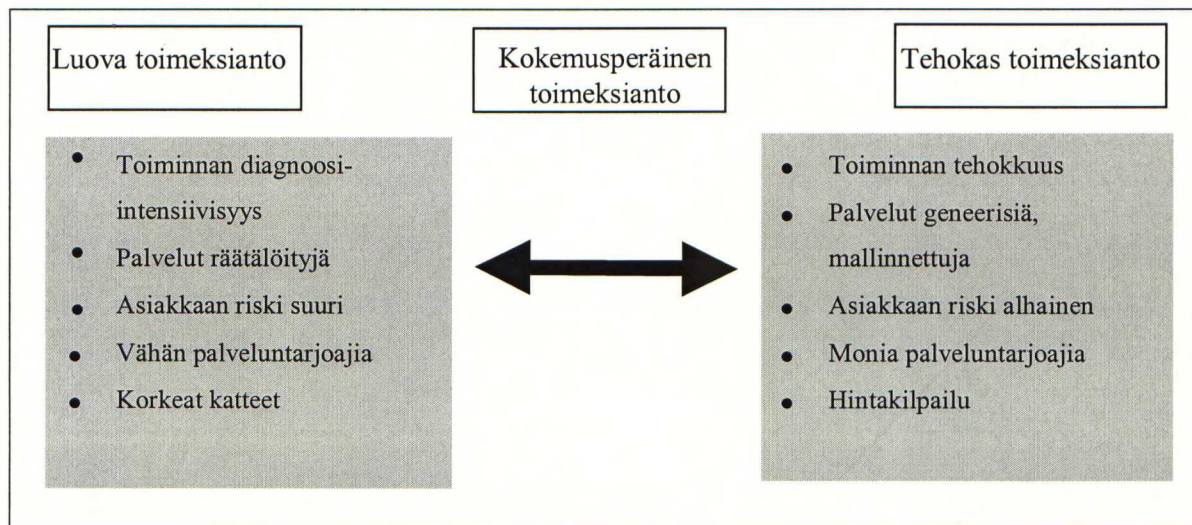
Asiantuntijayrityksen toiminnan luonne

Maister (1993) on tutkinut asiantuntijapalveluita tuottavia yrityksiä ja jakaa ne kolmeen eri luokkaan sen perusteella, millaisia toimeksiantoja ne ratkovat. Spenderin (1993, 23-27) mukaan toimeksiannot voidaan luokitella siis joko luoviksi (engl. expertise), kokemuserusteisiksi (engl. experience-based) tai tehokkaiksi (engl. efficiency). Ongelmanratkaisu perustuu joko luovaan, kokemuseräiseen tai tehokkaaseen ja mallinnettuun toimintaan.

Eri toimeksiantotyyppit poikkeavat toisistaan erilaisten organisationaalisten tarpeiden, kuten tarvittavan henkilöstön, johtamistyylin ja markkinointitoimenpiteiden, perusteella kuitenkin niin paljon, että siirtyminen toimeksiantotyyppistä toiseen on hyvin vaativaa. Myös samanaikainen toiminta eri toimeksiantotyyppien vaatimusten mukaisesti on hyvin vaikeaa, jopa mahdotonta.

Alla olevassa kuviossa 6 on kuvattu Maisterin (1993, 23-27) määrittämät asiantuntijapalveluyritysten kolme toimeksiantotyyppiä sekä niille ominaisia toiminnan tunnusmerkkejä. Kuvion tyypit edustavat ns. ideaaliyrityksiä eivätkä todellisia asiantuntijapalveluyrityksiä, joten kaikki tunnusmerkit eivät todellisuudessa välttämättä toteudu.

Kuvio 6. Asiantuntijapalveluyrityksen toimeksiantotyytit



Lähde: mukailten Maister 1993, 22

Luovat toimeksiannot

Luoviin toimeksiantoihin keskittyvien asiantuntijapalveluiden tuottajat keskittyvät asiakkaisiin, joilla on täysin uudenlaisia ongelmia. Ongelmanratkaisu vaatii pääosin luovaa työskentelyä, innovointia. Kokemusperäisen tiedon soveltamisesta ei ole apua. Näinollen toimeksiannon lopputulos ei ole ennakolta kenenkään tiedossa ja toiminta on riskialtista.

Luovaan ongelmanratkaisuun keskittyvien asiantuntijapalveluyritysten henkilöstö koostuu erittäin lahjakkaista yksilöistä, ns. senioreista, jotka kykenevät luovaan ongelmanratkaisuun. Kyseisen organisaation kulttuuria kuvaa erittäin kilpailuhenkinen, nousujohteiseen urakehitykseen perustuva toimintatapa (engl. up or out), jossa uran jatkuvuuden kannalta pakollinen vaihtoehto on yhä haastavampiin tehtäviin tähtääminen.

Luovan asiantuntijaorganisaation kustannusrakenne on kevyt, koska toiminnan kiinteät kulut ovat alhaisia. Toisaalta palveluiden myyntikatteet korkeita. Markkinoinnin näkökulmasta yrityksen mainonnassa ja ulkoisessa viestinnässä painotetaan siellä työskentelevien yksilöiden osaamista: yritykselle luodaan tunnettuutta siellä työskentelevien yksilöiden kautta. Markkinointitoimenpiteet käsittävät työntekijöiden kirjoittamien artikkeleiden ja kirjojen julkaisun, luennoinnin ja sekä esiintymisen mediassa. Yrityksessä

luodaan tietoisesti kuvaa siitä, että yrityksessä toimivat henkilöt ovat huippuosaajia. Luoviin toimeksiantoihin keskittyvien asiantuntijapalveluyritysten johtamiskulttuuri on joustava ja henkilöityy yrityksen johtajaan, joka on yrityksen korkeiden standardien lähtökohta.

Kokemusperäiset toimeksiannot

Kokemusperäisiä toimeksiantoja toteuttaa asiantuntijapalveluyritys, jonka asiakkaiden ongelmat ovat tietyn tyyppisiä. Avainasemassa on aiemmassa ongelmanratkaisussa koottu kokemusperäinen tieto. Ratkaisun tuottamisessa ollaan pikemminkin riippuvaisia organisaatioon kertyneestä kokemusperäisestä tiedosta kuin yksilösidonnaisesta luovasta osaamisesta. Yrityksen haasteena onkin yksilösidonnaisen kokemuksen muuttaminen organisationaaliseksi tiedoksi. Verrattuna luovaan toimeksiantoon asiakasongelmien analysointiin käytetään vähemmän aikaa, jolloin muut toimeksiantoon liittyvät toimenpiteet korostuvat.

Henkilöstönäkökulmasta organisaatio tarvitsee luovan asiantuntijaorganisaation tavoin osaavia ja lahjakkaita senioreita mutta lisäksi myös junioritason työntekijöitä, jotka voivat toimia nojautuen organisationaaliseen tietoon. Kokemukseen perustuva organisaatio ei ole yhtä kilpailuhenkinen kuin luoviin toimeksiantoihin keskittynyt organisaatio: työsuhteet ovat pitkäaikaisempia ja partneritoimintaan perustuvat omistajasuhteet pitkäikäisempiä.

Palveluiden tuottaminen organisaatiossa edellyttää tehokasta tiimiperusteisen toiminnan toteutusta. Organisaation eri tasoiset työntekijät ovat asiantuntemuksensa ja toiminnan menestyksen kannalta toisistaan riippuvaisia. Tehokkaan tiimityön toteuttamiseksi organisaatio tarvitsee selkeät toimintaohjeet, joiden mukaan koko organisaatio toimii.

Kokemusperusteisiin toimeksiantoihin keskittyvien asiantuntijapalveluyritysten toiminta voi kehittyä siten, että se perustaa myöhemmän menestyksensä rutinoituun ja tehokkaaseen ongelmanratkaisuun, jota käsitellään seuraavaksi.

Tehokkuusperusteiset toimeksiannot

Tehokkuusperusteiset toimeksiannot ovat yksiselitteisempiä kuin luovuuteen tai kokemukseen perustuvat toimeksiannot. Tehokkaaseen ja rutinoituun toimintaan perustuvassa asiantuntijayrityksessä ongelmaratkaisu on mallinnettua ja ohjelmoitua toimintaa. Liiketoiminnallinen menestys perustuu avainasiakkaiden ostovolyyymiin. Asiakkaat tekevät ostopäätöksensä asiantuntijaorganisaation hinnoittelun, luotettavuuden ja nopeuden perusteella.

Ongelmanratkaisun geneerisyyteen perustuen organisaatio voi käyttää työvoimanaan suurimmaksi osaksi junioreita ja se voi korvata henkilöresursseja osittain teknologian avulla. Markkinoinnissa keskitytään yrityksen mainontaan. Volyympainotteisessa tuotantotoiminnassa toimintaa on syytä seurata jatkuvasti, jotta voidaan varmistaa tehokas, nopea ja laadukas toimintatapa. Johtamiskulttuuri perustuu kontrolloivaan johtamistapaan. Toiminnan valvontaan kiinnitetään huomiota jopa visioinnin ja pitkän tähtäimen suunnittelun kustannuksella.

Asiantuntijayrityksen toiminnan laajentaminen

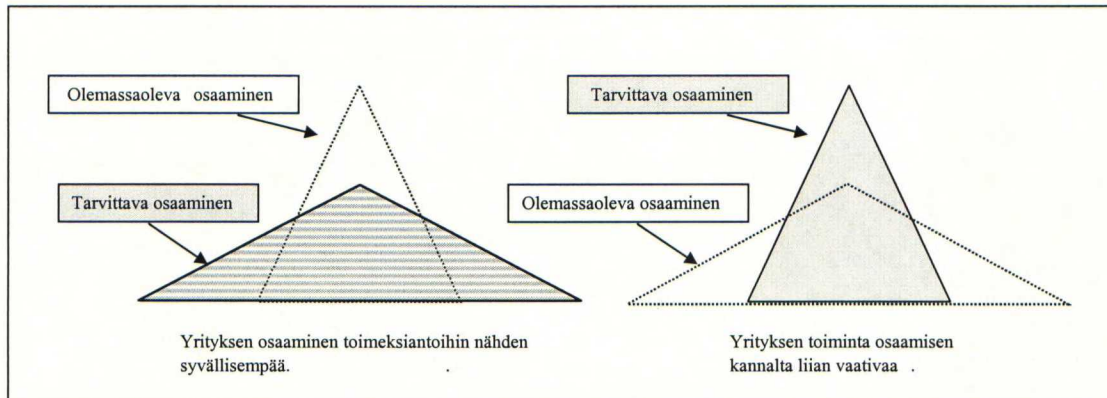
Yleisesti asiantuntijapalveluyritysten toimintaan ja kehitykseen liittyen voidaan todeta, että mitä enemmän on kyse tehokkuuteen perustuvista toimeksiannoista, sitä todennäköisempää on toiminnan laajentaminen niin volyymin kuin maantieteellisen ulottuvuuden kannalta. Kun ongelmanratkaisuprosessi on mallinnettu ja tuotetut palvelut perustuvat organisaatioon kertyneeseen tietoon, on toiminnan laajentaminen mahdollista (Maister 1993, 27-28).

Asiantuntijayrityksen toimeksiantojen vaatimukset ja henkiset resurssit

Asiantuntijayrityksen menestys riippuu sen suorittamien toimeksiantojen ja yrityksen henkisten resurssien yhteensopivuudesta (Maister 1993, 5-7). Luova ja innovatiivinen työ vaatii senioritason osaamista, kun tehokkuusperusteisissa toimeksiannoissa menestyksen avain on juniorityöntekijöiden tehokas työllistäminen. Haastavin tehtävä onkin seniori- ja

junioritason työntekijöiden työpanosten yhdistäminen siten, että toiminta on mahdollisimman tehokasta ja kannattavaa. Kuvio 7 havainnollistaa tilanteita, joissa toimeksiantotyypit ja yrityksen henkiset resurssit eivät vastaa toisiaan ja heikentävät yrityksen toimintaa.

Kuvio 7. Ristiriidat asiantuntijayrityksen toiminnassa



Lähde: mukaillen Maister 1993, 6-7

Kuvassa yrityksen olemassaoleva osaaminen esitetään katkoviivalla erotetussa kolmiossa ja yrityksen tämänhetkisissä toimeksiannoissa tarvitsema osaaminen harmaapohjaisessa kolmiossa. Osaamisen kannalta kuviota tulkitaan siten, että mitä terävempi kolmio on, sitä syvällisempää on osaaminen. Terävä kolmio viittaa senioritason osaamiseen ja tylppä kolmio juniorin tieto- ja taitotasoon.

Maisterin (1993, 6) mukaan kuvion 7 vasemmanpuoleisen osion ristiriita syntyy, kun senioritason työntekijät toimivat rutiinitehtävissä, jolloin toiminta perustuu kokemuksen hyväksikäyttöön ja tehokkuuteen. Asiantuntijayritys haaskaa senioritason työpanosta ja yrityksen kulurakenne muodostuu tarpeettoman raskaaksi, kun junioritason työtä teetetään senioreilla, joiden palkkakustannukset ovat junioritasoa huomattavasti korkeammat. Oikeanpuolen tilanne on asiantuntijayritykselle vaarallinen, koska yrityksen osaaminen ei vastaa toimeksiannon vaatimaa osaamista (Maister 1993, 6-7). Junioritason työntekijöiden taidot ovat riittämättömät, jolloin toiminnassa voi ilmetä sekä uskottavuus- että laatuongelmia.

Asiantuntijayrityksen on siis kyettävä suhteuttamaan henkilöstöressurssinsa toimeksiantotyyppin mukaan, jotta vältytään mahdollisilta laatu- tai uskottavuusongelmilta ja toiminta kyetään säilyttämään taloudellisesti mahdollisimman kannattavana.

Tiimityöskentelyn eri tyypit organisaatioissa

Uusmediayritysten toiminta on projektimuotoista ja se toteutetaan tiimityöskentelyn avulla. Clark ja Wheelwright (1992) ovat tutkineet tiimityöskentelyn erilaisia muotoja varsinkin suuryritysten tuote- ja kehitystoiminnoissa. Havaintojensa perusteella he ovat kehittäneet seuraavan nelitasoisen tiimimallin kuvaamaan tiimityöskentelyn syvyyttä ja tehokkuutta. Tiimimallin neljää eri tyyppiä ja niiden ominaispiirteitä kuvaa taulukko 2.

Taulukko 2. Kehitysprojektien tiimityypit

Tiimitoimintatyyppi	Ominaispiirteet
Funktionaalinen (engl. functional) tiimi	Tiimin jäsenet toimivat ensisijaisesti omissa tehtävissään yrityksen eri toiminnoissa (jäsenen fyysinen sijainti vaihtelee) ja toissijaisesti tiimissä. Vastuu projektista siirtyy toiminnosta toiseen projektin vaiheen mukaan ja projektilla ei ole tehtävään nimettyä projektipäällikköä.
Kevyt (engl. lightweight) tiimi	Tiimin jäsenet vaikuttavat fyysisesti edelleen omilla toimipaikoillaan. Jokainen projektiin osallistuva yrityksen toiminto nimeää yhden työntekijänsä toimimaan tiimissä ko. yksikön edustajana muiden työtehtäviensä lisäksi. Projektia johtaa löyhästi vähäisin vaikutusmahdollisuuksin varustettu projektipäällikkö.
Raskas (engl. heavyweight) tiimi	Tiimin jäsenet toimivat yleensä vain projektin hyväksi eikä heillä ole muita samanaikaisia työtehtäviä. Tiimi toimii usein fyysisesti samassa paikassa. Projektipäällikkö valvoo toimintaa ja vastaa projektitiimin työstä. Projektipäällikkö on yrityksen vaikutusvaltainen jäsen.
Autonominen (engl. autonomous) tiimi	Tiimin jäsenet irroitetaan alkuperäisistä toiminnoistaan ja heidät nimitetään ja sijoitetaan virallisesti projektitiimiin. Projektipäällikkö vastaa sekä tiimin toiminnasta, työstä että tiimin jäsenien urakehityksestä. Tiimi luo itselleen toimintaohjeet ja kulttuurin, jonka mukaan se toimii. Ajan kuluessa tiimi saattaa kehittyä täysin omaksi yksiköksi.

Lähde: Clark & Wheelwright 1992, 10-14

Taulukossa 2 mainittujen ominaispiirteiden lisäksi kunkin tiimityypin toimintaan liittyy myös vahvuuksia ja heikkouksia, joita seuraavaksi esitellään tyyppikohtaisesti.

Funktionaalisen tiimin vahvuus on se, että yksiköiden ja toimintojen johtajat, jotka vastaavat projektin etenemisen mukaan sen tietystä vaiheesta, valvovat tämän vaiheen

toteutusta omassa yksikössään. Yksiköiden johtajilla on vastuun lisäksi myös toimivalta puuttua projektin kulkuun oman vastuunsa puitteissa, jos tilanne sitä vaatii. Toisaalta vastuun pilkkominen eri yksiköiden kesken voi vaikeuttaa projektin kokonaiskoordinoitua. Kokonaiskoordinoinnin kannalta myös projektin suunnittelu ja aikatauluttaminen voi osoittautua vaikeaksi – tiedonkulku eri yksiköiden välillä voi olla ongelmallista.

Kevyt tiimi eroaa funktionaalisesta tiimistä lähinnä siten, että jokainen yksikkö tai toiminto nimeää työntekijöistään ns. kontaktihenkilön projektin koordinoitiryhmään, jota johtaa projektipäällikkö. Tiedonkulku eri yksiköiden välillä on tehokkaampaa, kun projektin etenemistä seuraa nimetty projektipäällikkö. Toisaalta projektipäällikön toimintavalta on hyvin rajattu ja hänen tehtävänä on lähinnä kommunikoinnin varmistaminen eri yksiköiden välillä. Varsinainen toiminnan valvonta ja korjaviin toimenpiteisiin ryhtyminen eivät kuulu hänen toimenkuvaansa.

Raskas tiimi toimii huomattavasti kahta aiempaa tiimityyppiä keskittyneemmin ja tehokkaammin. Vaikka tiimin jäsenet ovat nimellisesti jonkin muun yksikön alaisuudessa, heidät irrotetaan normaaleista työtehtävistään tavoitteena tiimin jäsenten mahdollisimman tehokas sitouttaminen tiimin toimintaan ja tavoitteisiin. Tiimin toimintaa ohjaa organisaation vaikutusvaltainen jäsen. Keskittyminen ja sitoutuminen ovat raskaan tiimin menestystekijät. Edelleen näistä tekijöistä johtuva kehitettävän tuotteen sopivuus asiakkaan tai muun kohderyhmän tarpeisiin on mitä todennäköisimmin suuri. Tiimin jäsenet koostuvat yleensä generalisteista. Tämän takia ratkaisut saattavat tuoda esiin täysin uusia näkökohtia, joita ei aiemmin ole havaittu. Toisaalta tiimin tuottamat ratkaisut voivat kuitenkin yksityiskohtien tasolla olla jossain suhteessa heikompia kuin esim. funktionaalisen tiimin tuottamat ratkaisut, jossa tiimin jäsenet ovat oman alansa asiantuntijoita (Clark ja Wheelwright 1992, 17-18). Ongelma voidaan ratkaista tehostamalla ja laajentamalla tuotteiden tai ratkaisujen laaduntarkkailua. Ongelmaksi voi koitua myös raskaan tiimin asenne emo-organisaatiota kohtaan. Tiimin jäsenet on nostettu erikoisasemaan organisaatiossa irrottamalla heidät aiemmista tehtävistään. Näin ollen tiimi saattaa kokea toimintansa niin tärkeäksi, ettei organisaation tavoitteista ja toimintatavoista välitetä vaan päinvastoin kehitetään omia toimintatapoja. Tiimin asema voi aiheuttaa jännitteitä myös

organisaation yksittäisten johtajien ja tiimin välille. Tiimiä muodostettaessa loukataan funktionaalisen organisaatorakenteen yksikköjä ja yksiköiden johtajien vaikutusvaltaa valitsemalla yksilöitä eri puolilta organisaatiota tiimin jäseniksi. Tiimi toimintatavat ja tavoitteet on viestittävä sen jäsenille tehokkaasti, jotteivät tiimirakenteen aiheuttamat hyödyt jäisi sen aiheuttamien uhkien varjoon.

Autonominen tiimi, jota kutsutaan myös 'tiikeri'-tiimiksi (engl. tiger team), on Clarkin ja Wheelwrightin (1992, 13-14) tiimityypeistä tehokkain. Autonominen tiimin suurin vahvuus on sen keskittymiskyky: tiimi toimii kuin täysin uusi yksikkö. Kokonaisvaltaisen omistautumisen kautta autonomisilla tiimeillä on kaikki mahdollisuudet erittäin tehokkaaseen toimintaan, kun tiimillä on täysin vapaat kädet toimintansa suunnittelussa ja toteutuksessa. Tämä voi johtaa toiminnan rönsyilyyn, jolloin tiimin johtaja on avainasemassa toiminnan ohjaamisen ja koordinoinnin kannalta. Pelisäännöt, joiden pohjalta toimitaan, on luotava ja niistä on sovittava tiimin kanssa etukäteen.

Raskaan ja autonominen tiimin tapauksessa tiimin johtajan, projektipäällikön, rooli nousee avainasemaan (Clark & Wheelwright 1992, 21). Toiminnan ohjaaminen vaatii projektipäälliköltä monia taitoja. Ensinnäkin projektipäällikkö vastaa tiimin ja asiakkaan välisen kommunikaation onnistumisesta sekä itse kommunikointiprosessin nimissä mutta lisäksi myös siten, että tiimin eri sidosryhmät ymmärtävät toisiaan. Toiseksi projektipäällikön tulee hallita projektityön eri osa-alueet siten, että hän kykenee paneutumaan niiden toteutukseen mahdollisimman yksityiskohtaisella tasolla. Kolmanneksi projektipäällikkö seuraa koko projektin etenemistä: hänen on kyettävä koordinoimaan projektin eri osa-alueet yhdeksi saumattomaksi kokonaisuudeksi. Lisäksi projektipäällikön työn luonteesta johtuen häneltä vaaditaan myös erinomaisia sosiaalisia taitoja mahdollisten konfliktitilanteiden selvittämiseksi.

Pienyrityksen toimintaroolit

Aiemmassa uusmediatoimialaa koskevassa tutkimuksessa Ruokonen (1997) on jakanut uusmediayritykset liiketoimintansa perusteella joko projektikoordinaattoreiksi tai

erikoisosaajiksi. Jako perustuu osin Kristensenin (1996) tutkimukseen koskien tanskalaisten pk-yritysten rooleja ja niiden toimintaperiaatteita.

Kristensenin (1996, 119-120) mukaan erikoisosaajat ovat yrityksiä, joiden osaaminen perustuu jonkin tietyn osa-alueen syvälliseen tuntemukseen. Erikoisosaajaorganisaation ytimen muodostaa joukko erittäin taitavia työntekijöitä, joiden osaaminen on huippuluokkaa. Tämän ydinjoukon toimintaa tukee sekä assistenttien tai apulaisten ryhmä että hallinnollinen tukijoukko. Assistentit tai apulaiset suorittavat helpohkoja tuotannollisia tehtäviä, jolloin ydinjoukko voi keskittyä toiminnassaan pelkästään erikoisosaamisensa hyväksikäyttöön. Heidän toimintansa muistuttaa läheisesti Maisterin (1993, 7) tarkastelun junioritason työnkuvaa. Hallinnollinen tukijoukko pitää nimensä mukaisesti huolen yrityksen hallinnollisista tehtävistä, kuten taloushallinnosta.

Projektikoordinaattorit ovat yrityksiä, jotka ideoivat tuotteen mutta tuovat sen markkinoille alihankinnan avulla (Kristensen 1996, 121-122). Projektikoordinaattorien toiminta on kustannustehokasta eikä se vaadi suuria kiinteitä investointeja esim. tuotantokoneiston suhteen. Kristensenin (1996, 121) mukaan projektikoordinaattoreiden tärkein tehtävä on tunnistaa potentiaaliset asiakkaat, joille tuote tai palvelu tuotetaan sekä hahmottaa ja koordinoida yhteistyöverkostoa, jonka avulla tuote tai palvelu tuotetaan.

2.3 Suomen uusmediayritykset 1998 - kohti toista kasvuvaihetta

Tämän kappaleen havainnot perustuvat aiempaan uusmediatoimialan tutkimukseen sekä havaintoihin, joita tehtiin tämän tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella vuoden 1998 lopulla. Ensin tarkastellaan lyhyesti toimialan syntykehitystä Porterin (1980) luoman viitekehyksen näkökulmasta. Toiseksi uusmediayritysten kasvua ja kehitystä tarkastellaan Greinerin (1972) luoman yrityksen yleisen vaihekasvumallin avulla.

Toimialan syntyminen

Porterin (1980, 215) mukaan uudet toimialat voivat syntyä teknologisten innovaatioiden, uusien asiakastarpeiden ilmenemisen tai kustannustekijöissä tapahtuneiden muutosten kautta. Lisäksi taloudelliset ja sosiologiset muutokset voivat edesauttaa uuden tuotteen tai palvelun kehittämistä ja lanseerausta, joka antaa alkusysäyksen uuden toimialan syntymiselle (mt. 215).

Uusien toimialojen syntyvaiheessa vaikuttavat Porterin (1980, 216-220) mukaan seuraavat yleiset tekijät: teknologinen epävarmuus, strateginen epävarmuus, korkeat ensikustannukset mutta voimakkaat kustannussäästöt, suuri uusien yritysten määrä, asiakkaiden kokemattomuus, toiminnan lyhytjännitteisyys sekä valtion taloudellinen tuki.

Uusmediatoimialan synty ja kehitys

Uusmediatoimialan kehitys perustuu suurelta osin teknologisiin innovaatioihin. Toimialan tuotteiden ja palvelujen kannalta eräs olennaisimmista toimintaympäristöön vaikuttaneista teknologisista kehityskaarista on 1950-luvun lopussa Yhdysvalloissa alkanut Internetin kehitys. Varsinainen Internetin kaupallisen kehityksen alku ajoittuu 1980- ja 90-lukujen taitteeseen edelleen lähinnä Yhdysvalloissa (Steinbock 1998, 85). Tämä mahdollisti Internetiin liittyvän yritystoiminnan aloittamisen, jota seurasi uusmediatoimialan syntyminen. Suomessa uusmediatoimialan syntyminen ajoittuu 90-luvun puoliväliin, jonka jälkeen suurin osa Suomen uusmediayrityksistä on syntynyt (Kuokkanen ym. 1999, 24).

Uusmediayritysten syntyminen perustui ja niiden nykyinen olemassaolo perustuu edelleen ainakin osittain hyvin pelkistettyyn perustrategiaan. Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston ja alaa seuraavan median (mm. Tietoviikko 8.1.1999) mukaan uusmediayritykset selviytyvät markinoilla yritysten pienestä koosta johtuvan nopean toimintakyvyn ja joustavuuden takia. Uusmediatoimialaa lähellä olevat suuret monikansalliset toimijat (mm. tietoteknisiä palveluja ja ohjelmistotuotteita tarjoavat yritykset) eivät kykene kilpailemaan samoilla argumenteilla. Toisaalta suuret toimijat eivät välttämättä näe uusmediayritysten toteuttamia projekteja liiketoimintansa kannalta merkittävinä niiden suhteellisen pienuuden takia.

Uusmediatoimialalla vallitsee tilanne, jota voi nimittää teknologiseksi epävarmuudeksi. Koko toimialan olemassaolon ajan tuotteet ja palvelut ovat perustuneet Internet-teknologian ja multimedian mahdollisuuksien hyväksikäyttöön mutta mitään varsinaista menestyskonseptia ei vielä ole kehitetty. Toisaalta tuotteet ja palvelut tuotettiin varsinkin toimialan syntyvaiheessa perustuen räätälöintiin, josta kärsi yritysten kannattavuus. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että teknologiseen epävarmuuteen liittyvät tekijät ollaan ainakin alan johtavien yritysten parissa jättämässä menneisyyteen. Tämä tapahtuu osaamisen tuotteistamisen kautta, joka toisaalta aiheuttaa muutoksia kilpailukentässä. Aihetta tarkastellaan lähemmin luvussa 6 liittyen uusmediayrityksen liikeidean ja tyypillisten osaamiskapeikkojen väliseen vertailuun sekä alan kehitykseen ja tulevaisuuden osaamiskapeikkoihin.

Uusmediatoimialaa kuvaa myös strateginen epävarmuus. Suurin osa alan johtavista yrityksistä toimii suunnittelemansa strategian mukaisesti. Alalle ominainen kysynnän laajuus aiheuttaa kuitenkin sen, etteivät läheskään kaikki toimialan yritykset ole paneutuneet strategiansa suunnitteluun vaan toimitaan hyvin asiakaslähtöisesti jopa kokonaan ilman pitkän tai lyhyen tähtäimen suunnittelua ja tavoitteenasetantaa.

Uuden toimialan syntymisen kokevat osaltaan myös asiakkaat. Uusmediatoimialan palveluilla ja tuotteilla on riittävästi kysyntää mutta edelleen asiakkaat ovat varsin

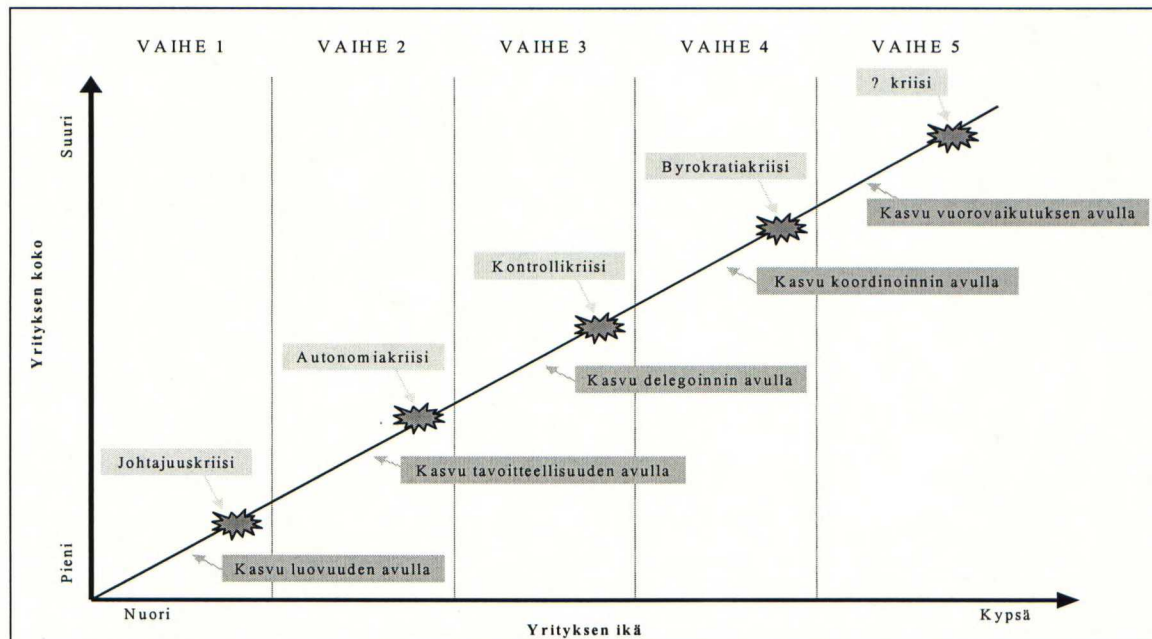
kokemattomia uusmedian ostajia. Varsinkin palveluiden hinnoittelu aiheuttaa edelleen keskustelua uusmediayritysten ja asiakkaiden välillä (Kuokkanen ym. 1999, 47). Toimialan vaikutuksia edelleen asiakkaan puolella tarkasteltaessa on havaittavissa, että osa asiakasyrityksistä on sisäistänyt uusmediatoimintoja vaikkakin suurin osa uusmediatuotteista ja palveluista hankitaankin edelleen alihankintana varsinaisilta uusmediayrityksiltä (Kuokkanen ym. 1999, 39-40).

Uutta toimialaa tukee myös julkisvalta. Aiemmassa tutkimuksessa (Kuokkanen ym. 1999, 47) on käynyt ilmi, että valtiovallan tulisi osallistua toimialan tukemiseen erittäin varovaisesti. Avustukset nähdään kilpailua vääristävänä tekijänä, joka voi pidemmällä aikavälillä vaikuttaa heikentävästi toimialan kehitykseen.

Kasvavan yrityksen kehitysvaiheet

Greiner (1972) on kehittänyt yleisen yrityksen kehitystä kuvaavan vaihekasvumallin. Mallin eri vaiheita havainnollistaa kuvio 8.

Kuvio 8. Yrityksen vaihekasvumalli



Lähde: mukaillen Greiner 1972, 41.

Greiner (1972, 40-44) jakaa yrityksen kasvun viiteen eri vaiheeseen, joissa yrityksen kasvua tarkastellaan yrityksen iän ja koon avulla. Jotta yritys kykenisi etenemään kasvujanalla, sen on kyettävä ratkaisemaan kasvusta aiheutuvat kriisit. Kriisit syntyvät, koska yrityksen toiminta ja erityisesti yrityksen johtamista koskevat haasteet muuttuvat vaiheittain. Kriisin kohdattuaan yrityksen tulee muuttaa toimintatapaansa tai se ei voi menestyksekkäästi edetä seuraavaan kasvuvaiheeseen. Taulukossa 3 on kuvattu mallin eri vaiheet, vaihekohtaiset tunnusmerkit, kriisit ja niiden kuvaukset. Jokaisen vaiheen tunnusmerkistössä ensin mainittu kursivoitu ominaisuus on se tekijä, jonka avulla edellisen vaiheen kriisi on voitu ratkaista. Tätä tekijää voidaan kuviossa 8 nimittää kasvutekijäksi.

Taulukko 3. Greineirin (1972) kasvumallin vaiheet

Vaihe	Vaiheen tunnusmerkkejä	Kriisi	Kriisin kuvaus
1. vaihe LUOVUUS	<ul style="list-style-type: none"> Yrityksen perustaja johtaa liiketoimintaa. Perustajalla yleensä tekninen tai yrittäjätausta. Joustava organisaatorakenne, viestintä tehokasta ja epäformaalia. 	Johtajuus-kriisi	Perustajan johtamistaidot riittämättömät yrityksen kasvaessa. Johtaminen vaatii yhä enemmän aikaa ja taitoja perustajalta, joka on varsinaisesti kiinnostunut yrityksen tuotteista tai palveluista.
2. vaihe TAVOITTEELLI-SUUS	<ul style="list-style-type: none"> Johtajuuskriisi ratkaistaan ja yrityksen kasvu turvataan entistä tavoitteellisemmalla toiminnalla – yrityksen johtoon rekrytoidaan palkkatoimitusjohtaja. Henkilöstön työtehtävät ja vastuut selkiytyvät. Organisaatorakenne hierarkisempi ja viestintä formaalia. 	Autonomia-kriisi	Valta keskittyy yrityksen johdolle ja alemman tason työntekijät kokevat toimintansa tehottomaksi. Vaikka heillä on ajankohtaisinta tietoa koskien markkinoita, heillä ei ole valtaa ryhtyä toimenpiteisiin.
3. vaihe DELEGOINTI	<ul style="list-style-type: none"> Autonomiakriisi ratkaistaan laajentamalla yrityksen valtarakennetta. Yrityksen toiminnot eriytyvät asiakassegmenttien tai tuoteryhmien mukaisesti. Yrityksen ylin johto puuttuu yrityksen johtamiseen ainoastaan tarvittaessa. 	Kontrolli-kriisi	Yrityksen ylin johto kokee menettävänsä valtansa, kun päätösvalta siirtyy alemmille organisaatiotasolle. Operatiivinen, johto kokee selviytyvänsä hyvin ilman ylemmän johdon puuttumista tilanteeseen.
4. vaihe KOORDINOINTI	<ul style="list-style-type: none"> Kontrollikriisiin ratkaistakseen johto panostaa yrityksen koordinointiin ja valvontaan sekä uusien valvontajärjestelmien että uusien koordinoinnista vastaavien työntekijöiden avulla. Tiettyjä tukitoimintoja siirretään yrityksen keskushallinnon alaisiksi. Yrityksen yhtenäisyyttä ja työntekijöiden yhteenkuuluvuutta tehostetaan palkkiojärjestelmien ja optiojärjestelyiden avulla. 	Byrokratia-kriisi	Toiminnan koordinointi ja valvontajärjestelmät aiheuttavat kitkaa. Työntekijät ärsyntyvät palautteesta, joka tulee ylemmältä johdolta, joka ei ole sidoksissa operatiiviseen toimintaan. Ylempi johto ja liiketoiminnan koordinoijat suhtautuvat työntekijöihin yhteystyöhaluttomuuden takia. Yrityksen suuruudesta johtuen toiminnan koordinointi ja valvonta on erittäin vaikeaa.
5. vaihe VUOROVAIKUTUS	<ul style="list-style-type: none"> Byrokratiakriisi ratkaistaan panostamalla henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen, jolloin formaalien valvontajärjestelmien merkitys vähenee ja niitä tietoisesti yksinkertaistetaan. Keskushallintoa kevennetään. Ongelmanratkaisussa turvaututaan tiimityöskentelyyn Työntekijöiden tiimitaitoja parannetaan koulutuksen avulla. Palkkiojärjestelmät painottavat tiimitoimintaa yksilökohtaisen palkitsemisen sijaan. 	? kriisi	Kriisi saattaa liittyä yrityksen toimintavan aiheuttamaan työntekijöiden loppuunpalamiseen. Jatkuva tiimityöskentely ja innovatiivisuuden tavoittelu on vaativaa ja kuluttavampaa kuin yksilökeskeinen työskentely.

Lähde: Greiner 1972, 41-44.

Uusmediayritysten kehitys – siirtyminen vaiheesta 1 vaiheeseen 2

Aiemman uusmediatoimialaa käsittelevän tutkimusaineiston (Ruokonen & Väänänen 1997; Kuokkanen ym.1999) perusteella voidaan todeta, että suurin osa toimialan yrityksistä täyttää Greinerin (1972) kasvumallin ensimmäisen kasvuvaiheen tunnusmerkistön:

yrityksen johtajana toimii usein perustaja ja aina ei välttämättä ehditä suunnittelemaan mitä yrityksen tulisi tuottaa ja kenelle varsinkin jos kysynnän määrä ylittää tarjonnan.

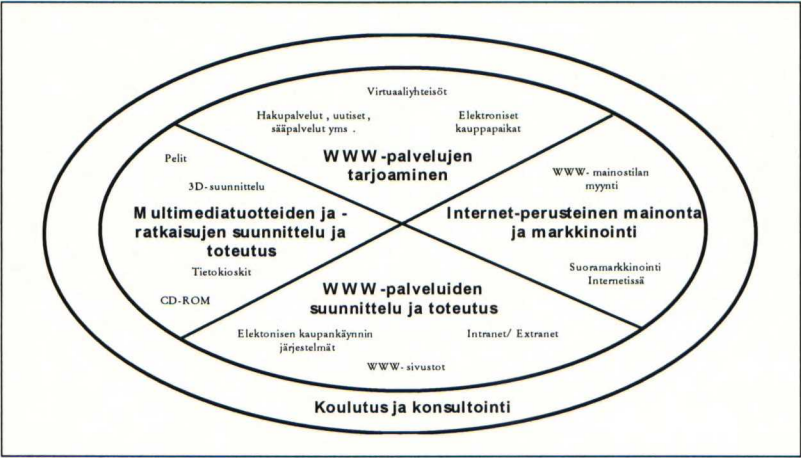
Vuoden 1998 jälkipuoliskolla toimialan johtavat yritykset ovat siirtyneet Greinerin (1972) kasvumallin toiseen vaiheeseen. Hallitakseen kasvuaan monet johtavista uusmediayrityksistä ovat värvänneet toimintaansa ohjaamaan palkkatoimitusjohtajan, jolloin yrityksen perustajat voivat keskittyä yrityksen tuotantoon. Edelleen monet yrityksistä ovat kehittäneet toimintaansa yhä ammattimaisempaan suuntaan mallintamalla tuotantoprosessinsa, jolloin toiminnan kehittäminen on tehokkaampaa.

Kasvumallin toisen vaiheen mukaisesti toiminnan tavoitteet ja varsinkin yrityksen rooli sen liikeidean kautta on osassa yrityksiä määritelty entistä selkeämmin. Tämän tutkimuksen tuloksena ehdotetaan, että kyseiset erikoistumispolut ovat nimeltään liiketoimintaprosessien kehittäjä ja viestintäratkaisujen toteuttaja.

Uusmediatoimialan yritysten liikeideoiden jalostuminen

Viimeisen kahden vuoden aikana uusmediatoimiala on kasvanut ja kehittynyt voimakkaasti. Toimialan yritysten tarjoamat tuotteet ja palvelut voidaan luokitella kuvion 9 mukaisesti aiempaa tarkemmin.

Kuvio 9. Uusmediatoimilalan tuotteet ja palvelut

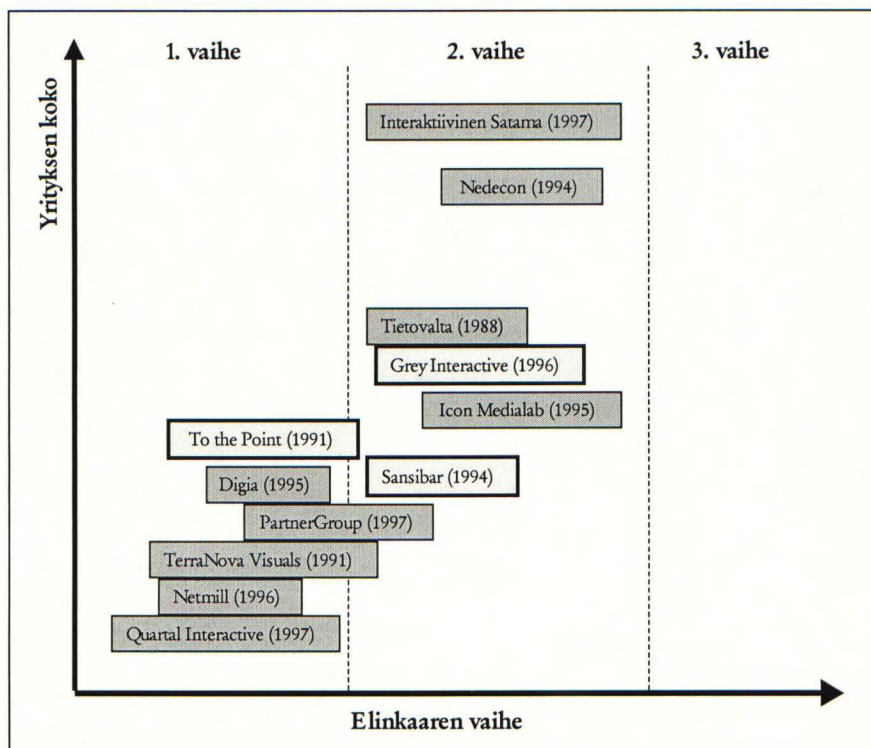


Lähde: Kuokkanen ym.1999, 11-12.

Vuoden 1997 toimialatutkimukseen (Ruokonen & Väänänen 1997) verrattuna uusia palvelu- ja tuotealueita ovat WWW-palvelujen suunnittelu ja tarjoaminen sekä Internet-perusteinen mainonta ja markkinointi. Staattisten WWW-sivujen tuotannon mahdollistaneesta 'verkkonäkyvyydestä' siirrytään yhä aktiivisemmin todellista liiketoiminnallista hyötyä tuottavien dynaamisten verkkotuotteiden ja -palvelujen suunnitteluun ja tuottamiseen.

Toimialan kehitys ei rajoitu pelkästään tuotteiden ja palveluiden jalostumiseen. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan havaita kehitystä myös uusmediaryritysten liikeideoiden tasolla. Haastateltujen yritysten parissa kävi selvästi ilmi liikeideoiden jalostuminen kahteen suuntaan. Tätä ilmiötä havainnollistaa kuvio 10, jossa haastatellut yritykset on sijoitettu Greinerin (1972) vaihekasvumalliin ja niitä tarkastellaan lisäksi liikeideansa perusteella.

Kuvio 10. Haastatellut uusmediaryritykset ja niiden liikeideat Greinerin (1972) vaihekasvumallissa.



Lähde: mukaillen Greiner 1972, 41

Kuviosta 10 ilmenevät yritysten nimen ja perustamisvuoden lisäksi suhteellinen sijainti Greinerin (1972) vaihekasvumallissa. Edelleen yritykset on jaettu liikeideansa perusteella liiketoimintaprosessien kehittäjiin (tummanharmaat laatikot) ja viestintäratkaisujen toteuttajiin (vaaleat laatikot).

Suurin osa haastatelluista yrityksistä toimii asiakkaidensa liiketoimintaprosessien kehittäjänä. Tällöin uusmediayritys tehostaa asiakasyrityksen toimintaa Internet-teknologiaan perustuvilla ratkaisulla, jollaisia ovat mm. intranet- ja extranet-tyyppiset sovellukset. Varsinaisesta liiketoimintaprosessin kehittämisestä ei ainakaan vielä ole kyse, sillä yleensä uuden ratkaisun avulla tavoitellaan kustannussäästöjä tai muutoin tehokkaampaa toimintaa. Varsinaiset liikkeenjohdon konsulttitoimistot perustavat asiakkaidensa liiketoimintaprosessien kehittämisen syvälliselle asiakasyrityksen reaali-prosessin ymmärrykselle, jonka perusteella toimintaa voidaan muuttaa.

Viestintäratkaisujen toteuttajat jakautuvat verkkomarkkinointiviestinnän toteuttajiin ja multimediatuotantoyrityksiin. Verkkomarkkinointiviestintää palvelunaan tarjoavat yritykset ovat yleensä alunperin perinteisten mainostoimistojen sisälle perustettuja sisäisiä, interaktiivisia yksiköitä, jotka ovat kasvaneet sisäisistä yksiköistä erillisiksi yrityksiksi. Monesti sisäisen yksikön toiminta yhtiötetään omaksi toiminnakseen, jolloin yrityksellä saattaa olla osittain mainostoimiston asiakaspohjasta eroava asiakaskunta.

Multimediatuotantoyritykset ovat keskittyneet lähinnä erilaisten digitaaliseen mediaan liittyvien tuotteiden ja palveluiden (animointi, Cd-Rom, tietokioskit) tuotantoon, joita käytetään asiakasyritysten ulkoisen ja sisäisen viestinnän tehostamiseen. Edellämainittujen tuotteiden lisäksi monet ratkaisut perustuvat Internet-teknologian hyväksikäyttöön.

3 Tutkimusprosessi ja käytetyt menetelmät

Tässä luvussa kuvataan tutkimusprosessi ja valittu tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusote, jonka avulla uusmediatoimialalle tyypillisiä osaamiskapeikkoja voidaan mielekkäimmin tarkastella. Lisäksi kappaleessa perustellaan haastateltujen yritysten valinta ja käsitellään kerätyn tutkimusaineiston luotettavuutta.

3.1 Tutkimus prosessina

Tutkimus toteutettiin syyskuun 1998 ja tammikuun 1999 välisenä aikana. Tutkimuksen keskeiset vaiheet on kuvattu taulukossa 4.

Taulukko 4. Tutkimuksen vaiheet.

Vaihe (ajankohta)	Tavoite
Tutustuminen toimialaan ja tutkimuksen kohdeyritysten valinta (syyskuu 1998).	Alan aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden kartoittaminen ja siihen tutustuminen. Lisäksi perehtyminen uusmediatoimialaan ja toimialan yksittäisiin yrityksiin aiemman tutkimuksen perusteella, jonka pohjalta valittiin osa alan johtavista yrityksistä haastateltaviksi.
Haastattelujen toteutus (syys-lokakuu 1998).	Yrityskohtaisen tiedon keruu koskien haastateltavien yritysten toiminnan organisointia ja yritysten tunnistamia osaamiskapeikkoja.
Haastatteluaineiston analysointi (marras-joulukuu 1998).	Uusmediayritysten tunnistamien osaamiskapeikkojen analysointi ja tunnistaminen toimialatasolla kerätyn haastatteluaineiston perusteella.
Tutkimusraportin kirjoittaminen (tammi-huhtikuu 1999).	Tutkimuksen saattaminen kirjalliseen muotoon.

Toimialakohtaisten osaamiskapeikkoihin liittyvien käsitysten ja uskomusten selvittämisen lähtökohtana on alan yksittäisten yritysten käsitysten ja uskomusten kartoittaminen. Jotta toimialaa koskevia yleistyksiä voidaan tehdä, on ensin selvitettävä toimialan yritysten mielipiteet aiheesta. Tutkimus aloitettiin syyskuussa siten, että tutkija tutustui uusmediatoimialan aiempaan tutkimukseen sekä aloitti tutkimusaiheeseen liittyvään kirjallisuuden kartoittamisen ja siihen tutustumisen. Lisäksi syyskuun aikana valittiin

sopivat kohdeyritykset haastatteluita varten ja sovittiin haastatteluajankohdista.

Haastatteluja tehtiin 12 kappaletta ja ne toteutettiin 2 tutkijan voimin syys-lokakuun aikana.

Marraskuu varattiin haastatteluaineiston analysointia varten, jonka jälkeen joului- ja tammikuu oli varattu varsinaisen tutkimusraportin kirjoittamiselle.

3.2 Kvalitatiivisen menetelmän valinta

Toimialakohtaisten osaamiskapeikkojen kartoittamiseksi tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivisen tutkimusotteen tavoitteena on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen sen syvällisen tarkastelun kautta. Kvalitatiivisella tapaustutkimuksella voidaan tutkia ilmiötä luonnollisessa ympäristössä monipuolisen empiirisen aineiston avulla (Uusitalo 1991, 76).

3.3 Tapaustutkimus

Tutkimuksessa käytetään vertailevaa tapaustutkimusta tiettyjen osaamiskapeikkojen kuvaamiseen. Tapaustutkimus menetelmänä sopii tilanteisiin, joissa tutkittavan ilmiön ja ympäristön suhteet eivät ole selkeästi määriteltävissä ja joissa ilmiötä voidaan lähestyä useiden informaatiolähteiden kautta (Yin 1989, 23). Yinin (1989, 52-53) mukaan vertailevan tapaustutkimuksen avulla saavutettavat tulokset ovat usein moniulotteisempia kuin pelkän yhteen tapaukseen rajoittuvan tutkimuksen tulokset. Tämän takia vertailevan tapaustutkimuksen avulla toteutetun tutkimustyön koetaan kokonaisuudessaan olevan vankemmalla pohjalla kuin yksinkertaisen tapaustutkimuksen avulla toteutettu tutkimus. Toisaalta vertailevan tapaustutkimuksen työstäminen voi olla laajuutensa takia vaativampaa niin tutkimuskapasiteetin kuin ajallisten resurssien kannalta (Yin 1989, 53).

Yinin (1989, 53) mukaan vertailevaa tapaustutkimusta voidaan käyttää joko vahvistamaan tai ennustamaan tiettyjä tutkimustuloksia (engl. literal replication) taikka tuottamaan vastakkaisia mutta ennalta-arvattavia tutkimustuloksia (engl. theretical replication). Tässä tutkimuksessa on toteutettu kumpaakin ajatusta siten, että

- ensiksi koko haastatteluaineistoa käytettiin vahvistamaan ja ennustamaan uusmediatoimialaa kokonaisuudessaan koskevia käsityksiä ja oletuksia ja
- toiseksi valittiin erityistarkasteluun 4 uusmediayritystä tuottamaan vastakkaisia mutta ennalta-arvattavia tutkimustuloksia koskien lähinnä uusmediayritysten osaamiskapeikkoja niiden liikeidean kannalta.

3.4 Teemahaastattelu

Tutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, koska se vastaa hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia, joista tärkein on todellisten elävien ilmiöiden kuvaaminen. Teemahaastattelun päämääränä on kerätä sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luontevasti tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä (Hirsjärvi & Hurme 1988, 40). Teemahaastattelu on menetelmä, jossa haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat tiedossa mutta varsinainen tarkka kysymyksenasettelu ja kysymysjärjestys puuttuvat (mt. 36). Hirsjärven & Hurmeen (mt. 41) mukaan teema-alueet konkretisoidaan itse haastattelussa kysymyksinä. Tutkimuksen haastattelurunko teema-alueineen ja apukysymyksineen (vain haastattelijan apuna) on tutkimuksen liitteenä. Haastateltavalle oli ilmoitettu käsiteltävät teema-alueet ennakolta mahdollisimman hedelmällisen haastattelutilanteen varmistamiseksi.

Riittävän laajan ja syvän ymmärryksen varmistamiseksi teemahaastatteluja tehtiin 12 kappaletta, jotka vietiin kaikki läpi samaa sisältörakennetta käyttäen. Haastattelujen teemat olivat ainoastaan suuntaa antavia eivätkä niin yksityiskohtaisia, että haastateltavien ulosannin spontaaniutta olisi rajoitettu. Haastattelumateriaalin keruu tapahtui nauhoittamalla haastattelut, jotka purettiin tekstimuotoon.

Tässä tutkimuksessa uusmediayritysten toiminnan ja osaamiskapeikkojen kuvausta tavoiteltiin liikeidean ja toiminnan organisoinnin tasolla, jolloin empiriaosassa voi aistia tekstin tietynlaisen pehmeuden. Toisaalta tätä syvemmälle tasolle yritysten toimintaa koskien ei haluttukaan edetä kritisoidulla ja analysoimalla yrityksen toimintaa haastattelutilanteessa tarkemmin. Kritisointi olisi saattanut vaikuttaa haastateltavien

yhteistyöhalukkuuteen ja edelleen aineiston luotettavuuteen, jota haluttiin aineiston keruussa välttää.

Tutkimuksen teoriaosassa esitelty Spenderin (1989) "Industry Recipe" -näkökulma eroaa metodisesti tästä tutkimuksesta siten, että Spenderin haastattelut olivat tyypiltään avoimia. Tässä tutkimuksessa haastateltavia oli etukäteen informoitu haastattelun pääteemoista. Tätä lähestymistapaa perustellaan siten, että tämän tutkimuksen näkökulma on kapeampi kuin Spenderin (1989) tutkimuksen: kaikkien toimialaa koskevien uskomusten sijaan määritettiin vain toimialan yritysten ja yksittäisten työntekijöiden osaamista ja yritysten toiminnan organisointia koskevia uskomuksia.

3.5 Otoksen valintakriteerit

Otos valittiin yhteistyössä tutkijan kollegoiden kanssa siten, että haastateltaviksi valittiin satunnaisotannalla LTT-Tutkimus Oy:n Uusmediaryhmän tietokantojen perusteella uusmediatoimialan johtavista toimijoista 12 yritystä. Valintakriteereinä toimivat yrityksen liikevaihto ja yrityksen ikä siten, että minimiliikevaihdoksi asetettiin 2 Mmk ja alalla toimimisen tähänastiseksi kestoksi vähintään 2 vuotta.

Saman haastatteluaineiston perusteella hankittiin tutkimusaineistoa LTT-Tutkimus Oy:n Uusmediaryhmän tutkimushankkeisiin "Uusmediatoimialan toimenkuvat ja osaamistarpeet 1999" ja "Uusmediatoimiala Suomessa 1999".

3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivinen tapaustutkimus ei pyri luotettavuuden osalta tilastolliseen yleistämiseen vaan ns. analyttiseen yleistämiseen, jossa tutkimustuloksia arvioidaan kehitettyyn teoreettiseen lähestymistapaan nähden (Yin 1989, 21). Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää suorittavan on itse arvioitava tutkimuksen validiteettia ja raportoitava niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat muiden tiedeyhteisön jäsenten suorittamaan luotettavuuden arviointiin.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata vääristelemättä juuri sitä ilmiötä, jota sen on tarkoitus mitata (Seppälä 1995, 135). Tärkein tutkimuksen validiteettiin vaikuttava seikka on tutkimuksen johtopäätösten ja niitä tukevan tutkimusaineiston välinen suhde (Grönfors 1982, 174). Vaikka otos oli toimialan yritysten lukumäärään verrattuna pieni, niin tutkija arvioi otoksen perusteella keräämänsä aineiston korkealaatuiseksi, sillä haastatteluista saatiin erittäin runsaasti toisiaan tukevia havaintoja, joista toimialakohtaisia käsityksiä johdettiin.

Teemahaastattelun luotettavuus

Teemahaastattelun luotettavuuteen vaikuttavat käsitevalidius, sisältövalidius, haastattelijoista johtuvat virheet ja haastateltavien valinta (Hirsjärvi & Hurme 1988, 129-130). Käsitevalidiutta tutkija pyrki vahvistamaan hankkimalla mahdollisimman paljon etukäteistietoa uusmediatoimialasta, haastateltavista yrityksistä ja niiden toiminnasta. Sisältövalidius ei aiheuttanut haastatteluissa ongelmia. Haastattelutilanteessa epäselviä tai tulkinnanvaraisia kohtia voitiin tarkentaa tai selventää taikka kysyä asiaa uudella tavalla. Samalla voitiin lisätä myös haastattelujen terminologista ja sisällöllistä yksiselitteisyyttä sekä varmistua siitä, että haastattelun osapuolet ymmärtävät toisiaan. Haastattelijoista johtuvia virheitä pyrittiin minimoimaan siten, että koko haastatteluaineiston keräsivät tutkija ja hänen kollegansa henkilökohtaisesti. Haastateltavien valinnassa kiinnitettiin huomiota haastateltavien alaa koskevaan kokemukseen: kaikki haastateltavat olivat toimineet alalla jo useamman vuoden ja kykenivät kertomaan yrityksensä toiminnasta perusteellisesti.

Validiteettia voi alentaa haastateltavien haluttomuus vastata esitettyihin kysymyksiin mutta tutkija ei missään vaiheessa havainnut merkkejä kysymysten välttelemisestä. Edelleen tutkimuksen validiteettia voi heikentää se, että haastateltavilla olisi tutkimustyössä toimeksiantajan rooli. Tämä tutkimus suoritettiin kuitenkin riippumattomista lähtökohdista, jolloin haastateltavilla ei ollut erityistä etua tavoiteltavanaan, joka vahvistaa validiteettia.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta eli sen riippumattomuutta

sattumanvaraisista tekijöistä. Grönforsin (1982, 175) mukaan haastattelun reliabiliteettia voidaan nostaa esimerkiksi selventämällä kysymyksiä ja tavoitteita haastattelutilanteessa yhdessä haastateltavan kanssa. Ristiriitaisuuksia ja sattumanvaraisuutta pyrittiin tässä tutkimuksessa välttämään käyttämällä henkilökohtaista haastattelua, jotka tutkija toteutti yhteistyössä kollegansa kanssa.

4 Caseyristysten ja niiden osaamisalueiden kuvaus

Tässä kappaleessa kuvataan jokaisen caseyrityksen osaamisalueet haastatteluaineiston perusteella. Aineisto perustuu loppuvuoden 1998 tilanteeseen. Ensin esitetään yrityksen perustiedot, jonka jälkeen raportoidaan kunkin yrityksen osaamisalueet. Osaamisalueista käydään ensin läpi yrityksen edustajan haastattelussa mainitsemat osaamisalueet, jonka jälkeen tutkija esittää omia havaintojaan liittyen yrityksen toiminnan organisointiin.

4.1 Digia Oy

Digia on uusmediayritys, joka luonnehtii itseään ammattimaiseksi projektinjohto-organisaatioksi, joka tuottaa räätälöityjä Internet-teknologiaan perustuvia ratkaisuja asiakkailleen. Usein kyse on liiketoimintaprosessien kehittämisestä verkkoteknologian avulla. Asiakasprojektit toteutetaan Digian koordinoiman New Media Alliancen avulla, jolloin käytettävissä olevien työntekijöiden lukumäärä kasvaa Digian 22 henkilöstä noi 300 henkilöön. New Media Alliance on Digian ja lukuisien muiden suomalaisten uusmedia-alan toimijoiden muodostama kansallinen allianssi.

Digia kuvaa itseään projektinjohto-organisaatioksi ja sen toiminta perustuukin hyvin pitkälle New Media Alliancen resurssien hyväksikäytölle siten, että Digia on päävastuussa projektista ja että varsinkin projektin avainosoiden koordinointi on Digian vastuulla. Digia toteuttaa projekteja alihankkien projektin osia New Media Alliancen muilta jäseniltä. Näinollen yksi tärkeimmistä Digian osaamisalueista on projektihallinta ja -johtaminen. Erityisen tärkeää on tehokas ja monisuuntainen yhteydenpito toteuttavien osapuolten ja asiakkaan välillä, jonka tehostamiseksi Digia käyttää mm. extranet-ratkaisuja.

Toiseksi Digian osaaminen perustuu teknologiaosaamiseen. Digian mukaan uusmediayrityksen toiminnan perusedellytys on Internet-teknologian hallinta ts. ymmärrys siitä, mihin Internet-teknologian toiminta perustuu ja miten sitä voidaan käyttää hyväksi. Teknologiaosaamisen alalta nousevat tärkeimmiksi osa-alueiksi käyttöliittymäsuunnittelu

sekä tietojärjestelmäintegroitaidot. Käyttöliittymäsuunnittelu on palvelun tai tuotteen loppukäyttäjien kannalta erityisen tärkeä osa-alue, sillä loogisesti toimiva järjestelmä on palvelun tai tuotteen käytön kannalta ehdoton edellytys. Myös tietojärjestelmien integrointi nousee Digian liiketoiminnassa tärkeään asemaan, koska yhä suurempi osa toteutettavista ratkaisuista rakentuu uuden, yleensä Internet-teknologiaan perustuvan, käyttöliittymän sekä olemassaolevien tietojärjestelmien varaan. On siis kyettävä yhdistämään uutta ja vanhaa teknologiaa mahdollisimman tehokkaasti.

Koska hyvin usein Digian ratkaisuissa on kyse asiakasyritysten liiketoimintaprosessien kehittämisestä, sen kolmas tärkeä osaamisalue on asiakkaan liiketoimintaprosessien ymmärtäminen sekä toimialakohtainen osaamisen. Digian konsultoinnista vastaavilla työntekijöillä on ainakin osalla aiempaa kokemusta joltain liiketoiminnan alalta, joka yhdistettynä digitaalisen median käyttöön, antaa konsulteille mahdollisuuden analysoida asiakkaan liiketoimintaprosesseja ja kehittää niitä uusmedian keinoin. Konsultoinnissa avaintekijänä ovat siis asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen, joka perustuu yleensä aiemmin hankittuun toimialakohtaiseen kokemukseen, ja toisaalta digitaalisen median mahdollisuuksien soveltamistaito. Näiden kahden osa-alueen avulla luodaan pohja, jonka perusteella asiakkaan liiketoimintaprosesseja voidaan kehittää entistä tehokkaammiksi.

Digian New Media Alliancen kautta tavoittamat henkilöresurssit – n. 300 henkilöä – takaavat Digialle vankan resurssipohjan. Tuotantotiimit kootaan projektikohtaisesti projektin tarpeiden mukaan. Avainosiot ovat vahvasti Digian oman henkilöstön hallinnassa, jolloin projekti toteutetaan Digian näkökulmasta ainakin osittain alihankintana.

Tuotantotiimiä voidaan kuvailla virtuaalitiimiksi, koska tiimien jäsenet voidaan koota monesta eri uusmediayrityksestä. Tällöin fyysinen yhdessäolo voi olla jopa mahdotonta pitkien välimatkojen vuoksi. Tiimityön vuorovaikutteisuus varmistetaan toimimalla Internet-teknologiaan perustuvassa extranet-ympäristössä.

Digiassa uskotaan yrityksen johdon osaamiseen. Yrityksen perustajajäsenet, joista osa toimii konsultteina, nk. visionääreinä, osallistuvat aktiivisesti yrityksen tulevaisuuden suunnitteluun – toiminta ei siis ole ainoastaan nykyhetken projekteihin liittyvää vaan myös

pitkän tähtäimen suunnitteluun kiinnitetään huomiota. Johtaminen on vahvasti perustajasidonnaista – yrityksen perustajalla on paljon valtaa yrityksen johtamiseen liittyvissä asioissa. Perustajasidonnaisen johtamisen asemaa pönkittää lisäksi se seikka, että perustaja toimii samanaikaisesti yrityksen omistajana.

Digia on jo ottanut ensiaskeliaan toimintansa kansainvälistämisessä ja avainasemassa tässä ovat olleet omistajatahojen ulkomaiset kontaktit. Varsinaista liiketoiminnan kansainvälistämiseen liittyvää osaamista Digia kaipaa lisää, koska kasvumahdollisuuksia on haettava Suomen ulkopuolelta.

Myyntitoiminnasta Digiassa vastaavat konsultit, l. visionäärit, ja heidän toimintamallinsa on hyvin proaktiivinen: potentiaaliin asiakkaisiin otetaan yhteyttä oma-aloitteisesti ja heille esitetään visionäärin laatima ehdotus asiakkaan liiketoimintaprosessin kehittämistä.

4.2 Grey Interactive Oy

Grey Interactive on osa kansainvälistä AS Grey -konsernia ja Grey Interactiven roolia voidaan luonnehtia siten, että yritys on mainostoimistomallilla toimiva viestintäratkaisujen suunnittelija ja toteuttaja uusmedian alueella (so. lähinnä Internetin hyväksikäyttöön perustuva viestintä ja markkinointi). Koko Grey-ketjun toimintamalli perustuu ajatukselle, jonka mukaan asiakasyritys saa kaiken tarvittavan markkinointiosaamisen Grey-ketjun eri yksiköiltä. Grey Interactive vastaa kokonaisasiakkuuden sisällä uuteen mediaan liityvästä markkinointiosaamisesta.

Grey Interactive on pohjimmiltaan markkinointiviestintään erikoistunut yritys, joka toimii uudessa, digitaalisen median ympäristössä. Näinollen Greyn toiminnan perusedellytys on kaupallinen osaaminen liittyen varsinkin viestintään ja markkinointiin sekä syvemmin brandeihin, tuotemerkkeihin. Viestinnällinen ja kaupallinen osaaminen ovat siis Grey Interactiven toiminnan avaintekijät. Lisäksi lähinnä yrityshistorian kautta Grey

työntekijöillä on liiketoiminnallista osaamista – monilla työntekijöillä on jo aiempaa kokemusta esim. mainostoimistotyöskentelystä, joka muistuttaa läheisesti uusmediayrityksen toimintaa. Toiminta on ammattimaista ja kun toimitaan läheisessä yhteistyössä konsernin muiden mainostoimistojen kanssa ei ammattitaidottomuutta sallita. Uuden median mainostoimistossa työntekijöiden tulee myös hallita sosiaaliset perustaidot, joihin sisältyvät lähinnä kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot ihmisten välisessä toiminnassa.

Nimenomaan uusmediatoimialaan liittyen teknologiaosaaminen nousee kaupallisen osaamisen rinnalle tärkeänä osaamisresurssina. Eri ohjelmointikieliin liittyvät ohjelmointitaidot ja varsinkin tietokantaohjelmointi ovat teknologiaosaamisen osa-alueita, jotka ovat ensiarvoisen tärkeitä. Ohjelmointitaitojen lisäksi myös graafisten taitojen hallinta on äärimmäisen tärkeää, koska käyttöliittymien toimivuudessa visuaalisuus on tärkeässä roolissa.

Uusmedian mahdollistavan teknologian ymmärtäminen on myös tulevaisuuden toiminnan kannalta on tärkeää, koska muutokset ovat nopeita. Grey Interactive huomioi toiminnassaan tulevaisuuden mahdollisuudet. Yrityksen mukaan uusmedian välittäjinä tulevat tulevaisuudessa toimimaan tietokoneiden, CD-ROM –levyjen ja tietokioskien lisäksi myös digitaalinen televisio, tieto- ja älykortit sekä kolmannen sukupolven matkapuhelimet. Koko ajan on kiinnitettävä huomiota tulevaisuuden mahdollisuuksiin eli opittava uutta.

Johtaminen on Grey Interactivessa tämän hetkisen toiminnan kannalta tärkeä resurssi. Grey-ketjun sisällä ollaan luomassa uutta toimintatapaa, jossa uusmediaan ja verkkoympäristöön keskittyvällä mainostoimistolla on keskeinen rooli viestinnän digitalisoitumisen johdosta. Tämän johdosta yrityksessä toteutettavat toimintatavat tulevat varmasti vaikuttamaan myös koko muun ketjun toimintaan viestinnän kaikkein osa-alueiden digitalisoituessa. Grey Interactive toimii siis koko yritysketjun kannalta suunnannäyttäjänä. Näinollen on tärkeää johtaa toimintaa tarkkaavaisesti tehden oikeita valintoja uutta ympäristöä ja toimintamallia ajatellen.

Tiimityöskentely on Grey Interactiven vahvuus. Tieto liikkuu tiimin jäsenten välillä vapaasti, jolloin tiimin jäsenten vuorovaikutuksen kautta syntyy myös uutta tietoa. Tiimityöskentely, jossa tyypillinen tiimikoko on 4-6 henkilöä, on tehokasta ja projektikohtaisten tiimien käytöllä vältetään mainostoimistotyöskentelylle tyypillinen kiinteiden tiimien välinen kilpailu.

Yrityksen toiminnan koetaan olevan kansainvälistä – Grey-konserni on maailmanlaajuinen mainostoimistoketju, jolla on toimistoja 12 eri maassa. Työntekijävaihtoa eri toimistojen kesken ei kuitenkaan ainakaan vielä ole laajemmalti harjoitettu.

4.3 Icon Medialab Oy

Icon Medialab Oy on osa kansainvälistä Icon Medialab-yritysketjua, joka käsittää tällä hetkellä 12 toimistoa kymmenessä eri maassa. Icon Medialab toteuttaa asiakkailleen Internet-, extranet- ja intranet-perusteisia verkkojärjestelmiä. Toiminta koostuu digitaalisen viestinnän konsultoinnista ja tuotannosta keskisuurille ja suurille yrityksille. Uusmedian avulla tuotetaan siis konsultointiin verrattavaa palvelua, joka tähtää asiakasyritysten liiketoimintaprosessien kehittämiseen luomalla kustannussäästöjä tai muuten tehostamalla toimintaa.

Icon Medialabissa tärkeimmät osaamisalueet kulminoituvat tuotantotiimien toimintaan. Tärkeimmät osaamisalueet ovat luova, teknologinen ja liiketoiminnallinen osaaminen.

Tuotantotiimissä luova toiminta käsittää tuotantojen sisällön luomisen, joka käytännössä tarkoittaa tuotannon teksti- ja visuaalista sisältöä. Sisältöosaamisessa on siis kyse viestinnällisistä taidoista – teksti- tai muu mediamateriaali on muokattava käyttäjän kannalta mahdollisimman käyttäjäystävälliseen ja houkuttelevaan muotoon. Lisäksi projektituotannon lopputuotteen visuaalisen ilmeen on tuettava samoja seikkoja, koska lopulta tähdätään asiakkaan ja loppukäyttäjän kannalta mahdollisimman onnistuneeseen tuotteeseen.

Icon Medialab näkee toisena osaamisalueenaan teknologiaosaamisen. Tarpeellisiksi koettiin Internet-teknologian tuntemus sekä monipuoliset ohjelmointitaidot liittyen erilaisiin ohjelmointikieliin sekä tietokantoihin.

Icon Medialabin kolmas osaamisalue on liiketoiminnallinen osaaminen, joka määritellään asiakkaiden toimialaan liittyväksi asiantuntemukseksi sekä myynti- ja markkinointiosaamiseksi. Eri toimialoihin liittyvä asiantuntemus koetaan Grey Interactivessa tärkeäksi, koska yrityksen toiminta muistuttaa hyvin läheisesti liikkeenjohdon konsultointia. Konsultointiin liittyy läheisesti asiakasprojektien hankinta, koska konsulttien vastuulla on myyntityö vanhoille asiakkaille. Näin ollen toimialakohtaisen tiedon lisäksi konsulttien on hallittava myös myyntityöhön liittyvät taidot. Myynti- ja markkinointiosaaminen korostuu varsinkin uusasiakashankinnassa, jota Icon Medialabissa hoitaa nimenomaan tähän tehtävään nimetty henkilö. Toimialaosaimisen kertymiseen yrityksessä vaikuttaa erityisesti sen tiimitoimintamalli, jossa tietyt tiimin avainhenkilöt säilyvät saman asiakkuuden alla projektista toiseen. Tällöin sekä yksittäisen asiakasyrityksen tuntemus ja yleisemmällä tasolla asiakkaan toimialaan liittyvä osaaminen karttuu tehokkaasti.

Suomen toimistojen (Tampere ja Helsinki) johtamisesta vastaa toimitusjohtaja. Hän on nimenomaan vastuussa liiketoiminnan johtamisesta sekä suunnittelusta eikä hän pyri sekaantumaan arkirutiineihin tai yksittäisiin tuotantoihin. Liiketoimintaa johdetaan ammattimaisesti ja johtaminen on hyvin henkilösidonnaista.

Asiakasprojektit toteuttaa tuotantotiimi. Tiimit kootaan projektikohtaisesti siten, että tuotantotiimi koostuu yleensä n. 6 työntekijästä. Tiimin jokaisella jäsenellä on oma erikoisosaamisalueensa. Vaikka kaikilla työntekijöillä on oma erikoisosaamisensa alue, on tiedonkulku tiimin sisällä vapaata ja uuden tiedon syntyminen projektitiimien sisällä tehostuu. Tieto- ja taitovajeet voidaan tiimien sisällä torjua siten, että tarvittaessa hankitaan osaamista jostakin Suomen ulkopuolella sijaitsevasta ketjun toimistosta.

Icon Medialabin toiminta saavuttaa kansainvälisiä ulottuvuuksia, kun tiimejä voidaan koota maarajojen yli ja lisäksi toimistojen välillä harjoitetaan työntekijävaihtoa. Työssä tarvittavien tietojen ja taitojen kohentamisen lisäksi työntekijät vahvistavat henkilökohtaisia ominaisuuksiaan toimimalla vieraassa kulttuurissa.

4.4 Nedecon Oy

Nedecon tuottaa asiakkailleen liiketoiminnallista lisäarvoa tuottavia Internet-teknologiaan perustuvia palveluita ja tuotteita. Toiminnan tavoitteena on asiakkaan liiketoimintaprosessien lyhentäminen tai tehostaminen eli asiakasprojektin läpiviennin lopputulemia voivat olla esimerkiksi uudet kustannussäästöt asiakkaan toiminnassa tai asiakasyrityksen toiminnan laadun parantuminen.

Nedecon jakaa osaamisensa kolmeen erilliseen osa-alueeseen: liiketoiminnalliseen, teknologiseen ja johtamisosaamiseen.

Liiketoiminnallisen osaamisen tausta juontaa juurensa yrityksen perustajajäsenien koulutukseen: kaikilla on kaupallinen koulutustausta. Liikkeenjohdollinen osaaminen on perustajajäsenillä 'verissä' ja siitä johtuen esimerkiksi myyntiin ja markkinointiin liittyvät taidot hallitaan ja lisäksi yrityksessä korostetaan taloudellista näkökulmaa esimerkiksi työntekijöiden suoritustason mittaamisessa. Nedeconilla on myös liiketoiminnalliseen osaamiseen lukeutuvaa, asiakasprojektien toteutuksessa tarvittavaa, toimialakohtaista osaamista. Toimialaosamisen asema korostuu erityisesti asiakassuhteiden ensiaskeleilla, kun asiakasyritykselle täytyy osoittaa uusmediayrityksen kyvykkyys ratkaista ongelmia tuotteillaan ja palveluillaan. Toimialaosaminen soveltaminen asiakassuhteen alussa riippuu pitkälti konsulttien tiedoista ja taidoista. Asiakassuhteen edetessä yritys- ja toimialakohtainen kokemus ja osaaminen kasvavat, jolloin osaamisen henkilösidonaisuus vähenee, kun enemmän ja enemmän työntekijöitä on mukana projekteissa.

Teknologiaosaaminen on Nedeconille tärkeää. Yhä enenevässä määrin Nedeconin tuottamissa palveluissa ja ratkaisuissa on kyse tietojärjestelmäintegroinnista;

asiakasyrityksen olemassaolevat tietojärjestelmät valjastetaan toimimaan esim. uuden, Internet-teknologiaan perustuvan sovelluksen alla. Tietojärjestelmäintegroinnissa tarvittava osaaminen todentuu syvällisinä ohjelmointitaitoina. Edelleen teknologiaosaamisen tärkeänä osa-alueena nähdään tietokantojen luomiseen liittyvät ohjelmointitaidot.

Teknologiaosaamista ei kuitenkaan kokonaisuudessaan koeta kriittiseksi osaamisalueeksi, sitä voidaan ostaa alihankkimalla projektin tietty osa tai rekrytoimalla henkilö, jolla on tarvittavat taidot. Viestintäosaamista Nedecon ei koe kovinkaan tärkeäksi osaamisalueeksi ja sitäkin voidaan teknologiaosaamisen joidenkin osa-alueiden tapaan hankkia tarvittaessa yrityksen ulkopuolelta.

Johtamisosaaminen on Nedeconin kolmas osaamisalue. Johtamiseen liittyvät tiedot ja taidot koetaan Nedeconissa kriittiseksi resurssiksi, koska omistajat ovat asettaneet yritykselle erittäin kunnianhimoiset kasvutavoitteet. Nopeaa kasvua on kyettävä ohjaamaan ja hallitsemaan järjestelmällisesti, jotta tavoitteet saavutetaan turvallisesti.

Projektinhallinnan helpottamiseksi Nedecon on mallintanut toimintaprosessinsa, jolloin kaikki projektituotantoon liittyvät osa-alueet ovat selvillä ja toiminta järjestelmällistä. Edelleen projektien etenemistä seurataan projektin työvaiheen lisäksi tuotantotiimin jäsenten toiminnan taloudellisen seurannan avulla.

Projektituotanto toteutetaan tiimityönä siten, että vastuullinen projektipäällikkö kokoaa projektin toteutukseen tarvittavan tiimin. Yleensä tiimi koostuu noin kuudesta työntekijästä, jotka ovat projektin eri osa-alueiden ammattilaisia.

4.5 Netmill Oy

Netmill on interaktiivinen suunnittelutalo, joka tarjoaa kokonaisvaltaista reaaliaikaiseen mediaan tarkoitettua graafista, ohjelmisto- tai strategista suunnittelu- ja tuotantopalvelua. Käytännössä on kyse räätälöityjen Internet-teknologiaan perustuvien viestintäratkaisujen tuottamisesta yrityksille. Suurin osa toteutetuista ratkaisuista on keskittynyt verkkomarkkinointiin ja -viestintään. Suuri osa Netmillin ratkaisuista perustuu yrityksen luomalle modulaariselle ohjelmistopaletille.

Netmillin perustajajäsenillä on kaikilla kauppatieteellinen koulutustausta. Osin tästä ja osin aiemmasta työkokemuksesta johtuen Netmillin perustajajäsenten liiketoiminnallinen osaaminen on riittävän korkealla tasolla. Kauppatieteellinen koulutustausta takaa yrityksen avainhenkilöille riittävät kaupalliset ja viestinnälliset taidot, joita käytetään hyväksi yrityksen tuotteita ja palveluita suunniteltaessa ja toteutettaessa. Aiempi työkokemus on harjaannuttanut perustajajäsenten analysointitaitoja, jotka ovat ensiarvoisen tärkeitä tutustuttaessa asiakasyrityksen liiketoimintaan – missä liiketoiminnassa asiakas on mukana ja miten asiakas toimii, keitä hänen asiakkaansa ovat, jne. Toimialakohtainen osaaminen karttuu jatkuvasti asiakkaiden toimintaa analysoitaessa.

Asiakasratkaisujen toteutuksen kannalta Netmillin tärkeimpiä osaamisalueita ovat markkinointiviestinnällinen osaaminen sekä teknologiaosaaminen.

Markkinointiviestinnälliseen osaamiseen sisältyvät taidot liittyvät lähinnä markkinoinnin toteutukseen verkkoympäristössä. Tällöin on kyettävä käyttämään hyväksi uuden teknologian luomat mahdollisuudet: vuorovaikutteisuus, multimediamahdollisuudet sekä käyttäjätietojen keräämisen helppous ja tehokkuus.

Markkinointiviestinnällisen osaamisen lisäksi erityisen tärkeä osaamisalue Netmillin toiminnassa on teknologiaosaaminen. Tärkeimpiä teknologiaosaamisen osa-alueita ovat tietokantojen ohjelmointiin ja tietojärjestelmien suunnitteluun liittyvät taidot.

Netmill on ottamassa ensiaskeleitaan liiketoiminnan kansainvälistämisessä mutta

kansainvälistymistä sinänsä ei nähdä yrityksen ainoana ja varsinkaan päätavoitteena. Varsinaista aiempaa kokemusta ja osaamista toiminnan kansainvälistämiseen liittyen ei ole, mutta tätäkin opitaan paraikaa tekemällä.

Kansainvälistymisen lisäksi johtamis- ja projektinhallintaosaaminen ovat tekijöitä, joiden turvaamiseen Netmill tarvitsee lisää henkilöresursseja. Em. osaamisalueiden puutteet olisi täytettävä mahdollisimman nopeasti, koska liiketoiminta kasvaa koko ajan ja ajan kuluessa täyttämättömät henkilö- ja osaamistarpeet haittaavat turvallista ja pitkäjänteistä kasvua.

4.6 PartnerGroup Oy

PartnerGroup suunnittelee ja toteuttaa uusmediaratkaisuja yritysten liiketoiminnan ja erityisesti viestinnän tarpeisiin. PartnerGroup kehittää siis asiakkaan liiketoimintaa uusmedian keinoin. Tuotteiden ja palvelujen päämääränä ovat kustannussäästöt tai toiminnan muu tehostaminen Internet-teknologian avulla.

PartnerGroupin osaaminen perustuu pitkälti työntekijöiden aiempaan työkokemukseen. Osaamisalueista tärkeimpänä nähdään laaja liiketoiminnallinen osaaminen. Tässä tärkeimpänä osa-alueena on toimialakohtainen osaaminen, koska yrityksen asiakkailleen tuottamat verkkoratkaisut ovat osa asiakasyrityksen strategiaa. Toimialakohtainen osaaminen on kasvavassa yrityksessä vielä hyvin yksilösidonnaista ja juontaa alunperin juurensa yrityksen toimitusjohtajan mainostoimistokokemukseen:

brandimarkkinointikokemus antaa hyvän ajatuskehyksen sille, miten asiakkaan liiketoimintaa tulee kyetä analysoimaan. Brandiajattelun lisäksi mainostoimistokokemus antaa vankan osaamispohjan koskien viestintätaitoja. Mainostoimistokokemuksen kautta sivutaan markkinoinnin lisäksi laajempaa käsitettä eli viestintää. Markkinoinnissa on pohjimmiltaan kyse viestinnästä eri mediaympäristöissä. Viestintään liittyvä perusosaaminen on olennainen osa PartnerGroupin työntekijöiden osaamista.

Toimialakohtainen kokemus liitettyinä tehokkaiisiin kommunikointi- ja ihmissuhdetaitoihin takaavat todennäköisesti riittävän vuorovaikutukseen asiakkaan ja uusmediayrityksen

välillä varmistaen toimivan ja tehokkaan ratkaisun tuotannon (vrt. projektinhallinta alla). Asiakkuuksiin liittyen varsinaista myynti- ja markkinointitoimintaa ei PartnerGroupilla vielä ole ja monet asiakkuuksista onkin hankittu yrityksen johdon kontaktiverkoston avulla.

Johtaminen on liiketoiminnallisen osaamisen lisäksi erittäin tärkeä osaamisalue. Ensinnäkin johtamisessa on kyse ihmisten johtamisesta. Kyseessä on asiantuntijayritys, jonka työntekijöiden työnsisällön haastavuuteen sekä tietojen ja taitojen kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota. Toiseksi yrityksen kasvua tulee kyetä ohjaamaan hallitusti suunnitellulla kasvu-uralla. Vahvuudeksi PartnerGroupissa koetaankin se, että yrityksen perustajajäsenillä on vankkaa aiempaa työkokemusta liiketoiminnan johtamisesta. Näinollen yrityksen johtamista ei koeta ongelmalliseksi tehtäväksi.

Yritystason lisäksi ihmisten johtaminen korostuu myös yksittäisissä projekteissa projektipäällikön tehtävissä – tuotanto pitää hallita koordinoimalla toisaalta tuotantotiimin toimintaa ja toisaalta kommunikoida tiivistä asiakkaan kanssa. Sekä yrityksen johtamisessa ja projektinhallinnassa olennaisia taitoja ovat hyvät vuorovaikutukseen ja kommunikointiin liittyvät ihmissuhdetaidot.

PartnerGroupin tuotantotiimit ovat kiinteitä ja ne on jaettu asiakkuuksien mukaan mutta yrityksessä koetaan, ettei tämä toimintatapa luo jännitteitä organisaation sisällä. Yritys on kooltaan vielä niin pieni, että tieto sen jäsenten välillä voi liikkua vapaasti eikä kilpailua eri tiimien välillä synny.

Teknologinen osaaminen on PartnerGroupille itsestäänselvyys. Se käsittää lähinnä www-ohjelmointiin sekä tietojärjestelmä- ja tietokantasuunnitteluun ja -ohjelmointiin liittyvät taidot, joita ilman ei alalla voi toimia. Pelkkä teknologinen osaaminen ei kuitenkaan riitä vaan se kulkee käsi kädessä liiketoiminnallisen osaamisen kanssa. Kun asiakkaalle tuotetaan ratkaisu, on teknologian lisäksi syvennyttävä asiakasratkaisun liiketoiminnalliseen puoleen: pitää ymmärtää asiakkaan liiketoiminnan perusperiaatteet ennenkuin liiketoimintaprosesseja ryhdytään kehittämään.

4.7 Quartal Interactive Oy

Quartal Interactive on Kauppamainos Bozellista erilliseksi yksiköksi yhtiöitetty yritys. Mainostoimistotaustasta johtuen Quartal Interactive toimii mainostoimiston interaktiivisena tiiminä, joka toteuttaa mainostoimiston asiakkaiden verkkomarkkinointiviestintää. Markkinointiviestinnällisten toteutusten lisäksi Quartal Interactive suunnittelee ja toteuttaa asiakkailleen tietokantapohjaisia tietojärjestelmiä, jotka perustuvat Internet-teknologiaan.

Quartal Interactiven tärkeimmät osaamisalueet ovat teknologiaosaaminen ja mainostoimistotaustasta periytyvä markkinointiviestinnällinen osaaminen. Yhä enemmän painoarvoa annetaan teknologiaosaamiselle, joka koetaan kaikkein tärkeimmäksi osaamisalueeksi tuotettujen ratkaisujen teknologiapainotteisuuden johdosta. Teknologiaosaaminen tarkoittaa tietokantapohjaisten järjestelmien suunnitteluun ja toteukseen liittyviä taitoja, joita ovat tietokantasuunnittelu sekä Java- ja html-ohjelmointi.

Liiketoiminnallinen osaaminen on yrityksen työntekijöiden mukaan riittävää. Varsinkin kannattavuuteen ja taloudellisuuteen liittyviin seikkoihin kiinnitetään paljon huomiota. Palvelujen myynti- ja markkinointitaitoja ei käytännössä tarvita, koska suurin osa asiakkkuuksista on pitkäaikaisia ja jos uusille asiakkaille löytyy tilaa, ei erillisiä markkinointitoimia tarvita vaan yleensä referenssityöt puhuvat puolestaan. Lisäksi Kauppamainos Bozellan palvelujen myynnistä ja markkinoinnista vastaavat henkilöt myyvät tarvittaessa myös Quartalin osaamista.

Asiakkaiden liiketoiminnan ymmärrykseen liittyvään osaamiseen Quartal Interactive suhtautuu epäillen. Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen vaatii vähintään kuukausien, jopa vuosien tiiviin yhteistyön asiakkaan eri projektien parissa. Asiakkaan liiketoimintaa ei voi, päinvastoin kuin monet alan yritykset väittävät, ymmärtää varsinkaan asiakassuhteen alkumetreillä, koska varsinaista kanssakäymistä asiakkaan kanssa ei ole ollut ja jokaisen asiakkaan liiketoiminnassa on omat yksilölliset ominaisuutensa ja luonteenpiirteensä. Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen kuulostaakin kliseeltä, jos asiakkaan

liiketoimintaa analysoi vielä suhteellisen kokematon, lähimenneisyydessään vielä opintojensa loppuunsaattamisen kanssa painiskellut nuori työntekijä.

Johtamisosaamisesta Quartal Interactivessa on pulaa niin yrityksen ohjaamisen kuin projektien hallinnankin kannalta. Toiminta on vahvasti sidoksissa päivittäisiin tehtäviin ja varsinaista pitkän tähtäimen suunnittelua ei ehditä tekemään.

Tulevaisuudessa Quartal Interactiven toimintaa saatetaan laajentaa Suomen rajojen ulkopuolelle ja ainakaan tällä hetkellä yrityksellä ei vielä ole toiminnan kansainvälistämiseen liittyviä taitoja tai kokemusta, vaikka yrityksen taustalla toimiva mainostoimistoketju toimiikin monissa eri maissa.

4.8 Mediaosaakeyhtiö Sansibar Oy

Sansibar on digitaalisen median tuotantoyritys, joka tuottaa asiakkailleen sekä multimedia- että www-tuotteita ja -palveluja lähinnä erilaisiin viestinnällisiin tarpeisiin. Sansibarin tuotteita ovat CD-Rom- ja WWW-perusteiset tuotannot, 3-ulotteinen animointi sekä koulutus ja konsultointi.

Sansibarin tuotannoista välittyy yrityksen vahva keskittyminen nimenomaan digitaalisen median viestintäratkaisuihin ja sisällölliseen osaamiseen. Sansibarin toiminnan kulmakivi on siis yrityksen luova osaaminen.

Sansibarin tapauksessa luova osaaminen tarkoittaa viestintäosaamista, joka kumpuaa viestinnän perusajatuksista – on ymmärrettävä kuka viestii, kenelle viestitään ja miten ja missä mediassa viesti vastaanottajalle toimitetaan. Viestintäosaaminen Sansibarissa sisältää myös Internet-teknologian ymmärryksen – millaisia mahdollisuuksia uusi teknologia tuo verrattuna perinteiseen viestintään – ja sivuaa siis osin myös teknistä osaamista.

Sisältöosaaminen on viestinnän osa-alue, joka Sansibarin kohdalla tarkoittaa kykyä luoda erityyppisiä teksti-, ääni- tai kuvamuotoisia sisältöjä ja yhdistellä niitä tehokkaasti.

Sisältöosaamiseksi luetaan myös käsikirjoitustaidot, jotka liittyvät olennaisesti tuotteen

tuotantoprosessin suunnitteluun ja toisaalta myös tuotteen sisältämän materiaalin sisältöön ja kokonaistuotteen toimivuuteen. Oikeaa tietoa sisältävän ja sitä kautta houkuttelevan sisällön avulla herätetään käyttäjän mielenkiinto. Osaamisen avulla on siis tuotettava oikeaa ja houkuttelevaa informaatiota, joka on lisäksi 'tarjoiltava' käyttäjille mielekkäällä tavalla tekstin, äänen ja kuvan yhdistelyn avulla. Myös sisältöosaaminen liittyy teknologiaosaamiseen: on hallittava tietty teknisen tietotaidon taso, jonka avulla erilaisia sisältöjä voidaan luoda.

Teknologiaosaamiseen liittyvät animointitaidot, erilaisissa www- ja CD-ROM -tuotannoissa käytettävien tietokoneohjelmistojen (mm. äänen- ja kuvankäsittely) käyttötaidot sekä www-ratkaisujen toteutukseen tarvittavat ohjelmointitaidot (mm. html- ja CD-ROM -ohjelmointi). Lisäksi Sansibar tarvitsee yhä enemmän tietokantasuunnittelun ja -ohjelmoinnin taitajia, koska lähitulevaisuudessa yrityksen liiketoiminta tulee perustumaan yhä vahvemmin tietokantojen hyväksikäyttöön Internet-ympäristössä.

Sansibarin johtamisosaamisen tärkein oletus on se, että on kyse asiantuntijaorganisaatiosta, jossa johdetaan pikemminkin ihmisiä kuin asioita – johtaminen on siis paljolti kommunikointia ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Yrityksen johtamisen eli ns. asijaohjauksen kannalta katsottuna yrityksen kasvu pakotti Sansibarin perinpohjaiseen toiminnan organisointiin jo jokin aika sitten, jolloin yrityksen liiketoimintaa johtamaan hankittiin talous- ja myyntitoiminnoista vastaava toimitusjohtaja. Lisäksi liiketoiminnan tukitehtäviä, kuten reskontraa, kirjanpitoa ja palkkahallintoa, hoitamaan on hankittu nimenomaan kyseiseen tehtävään erikoistunut henkilö. Oma toimenkuvansa on varattu myös markkinointia ja uusien liiketoimien tutkimista varten.

Projektinhallinnassa kiinnitetään huomiota projektista vastaavan työntekijän taitoihin. Ihmissuhde- ja kommunikointitaidot ovat tärkeitä kanssakäymisessä niin asiakkaan kuin oman tuotantotiimin kanssa. Projektinhallinnan osalta tuotantoa pitää myös koordinoita, pitää huolehtia tiimin jäsenten toiminnan oikea-aikaisuudesta sen lisäksi, että ollaan varmasti samoilla linjoilla asiakkaan toiveiden ja tarpeiden kanssa. Asiakkaan kanssa keskusteltaessa on tärkeää ymmärtää liike-elämän peruslainalaisuudet, joten kaupallinen

koulutus tai vähintäänkin kokemus on tarpeen. Edelleen projektipäällikkö vastaa projektin taloudesta eli valvoo sitä, että pysytään tuotantobudjetin kannalta oikeissa raameissa, jolloin esimerkiksi kaupallisen koulutuksen tai aiemman kokemuksen kautta hankitut budjetointiin ja kustannuslaskentaan liittyvät tiedot ja taidot korostuvat entisestään.

Tiimityö on järjestetty Sansibarissa siten, että projektipäällikkö kokoaa tiimin projektikohtaisesti projektin vaatiman osaamisen mukaan.

4.9 Interaktiivinen Satama Oy

Interaktiivinen Satama luo asiakkailleen uusia liiketoimintamahdollisuuksia, tehostaa nykyisiä liiketoimintaprosesseja sekä asiakasyrityksen viestintää käyttämällä hyväksi uusmedian keinoja. Sataman palvelupaletti koostuu konsultoinnista, koulutuksesta, konseptisuunnittelusta, tuotannosta ja informaatiopalveluista. Asiakasyritystensä liiketoimintaprosessien kehittämisen lisäksi Interaktiivinen Satama toimii uusmedian sisältötuotannossa omien verkkopalvelujensa kautta.

Interaktiivinen Satama jakaa osaamisalueensa kolmeen eri luokkaan: johtamis-, teknologia- ja konsultointiosaamiseen.

Kriittisimmäksi resurssiksi Satamassa koetaan johtamisosaaminen. Yrityksen johdon tulisi samanaikaisesti kyetä kehittämään yrityksen toimintaa, myymään yrityksen palveluja, rekrytoimaan osaavia henkilöitä, kehittämään yksilöiden osaamista sekä muuntamaan yksilöiden tietoja ja taitoja yrityksen osaamiseksi. Huomattava paino on yrityksen tulevaisuuden toiminnan suunnittelulla, koska toimiala on nuori ja vasta muotoutumassa, jolloin muutokset voivat olla erittäin nopeita. Johtamisosaaminen perustuu johtoryhmän aiempaan työkokemukseen.

Interaktiivisen Sataman toinen tärkeä osaamisalue on teknologiaosaaminen.

Liiketoiminnassa korostuvat tietokantaohjelmointi- ja tietojärjestelmäintegroititaidot.

Erityisesti tarvitaan tietojärjestelmäintegroitaitoja, sillä monet tuotetuista palveluista liittyvät asiakkaan olemassa olevien tietojärjestelmien ja uusien Internet-teknologiaan perustuvien ratkaisujen yhdistämiseen.

Kolmas Sataman osaamisalue on konsultointiin liittyvä osaaminen. Osaaminen liittyy nimenomaan verkkoliiketoimintakonsultointiin, jota asiakasyrityksille tarjotaan. Edelleen konsultointiin liittyvää osaamista on asiakkaiden liiketoiminnan tuntemus. Interaktiivinen Satama on jakanut tämän osaamisensa viiteen eri osa-alueeseen asiakkaidensa liiketoiminnan mukaan: telekommunikaatio ja tietojärjestelmät, vähittäis- ja tukkukauppa, media ja viestintä, kuluttajatuotteet ja –palvelut sekä pankki- ja rahoitustoiminta. Eri toimialoihin liittyvä osaaminen perustuu työntekijöiden aiempaan työkokemukseen sekä alan uusimpaan tutkimustietoon.

Tiimityöskentely on Interaktiivisessa Satamassa järjestetty siten, että asiakasprojektien parissa toimii viisi kiinteää tiimiä, joista kaksi on yhdistetty yhdeksi suuremmaksi tiimiksi. Käytännössä töitä tehdään siis neljän tiimin voimin. Yrityksen omien verkkopalvelujen tuottamisen parissa työskentelee noin kymmenen hengen tiimi. Tiimit toimivat tiettyjen asiakkuuksien ympärillä ja siten Interaktiivinen Satama maksimoi työntekijöidensä toimialakohtaisen tiedon karttumisen ja asiakkaan liiketoiminnan ymmärryksen. Kiinteiden tiimien välistä mahdollista kilpailua ei nähdä uhkana yrityksen vahvan kulttuurin vuoksi – kaikki tähtäävät samaan tavoitteeseen eli yrityksen, ei pelkän oman tiimin, menestykseen.

Toiminnan organisoinnin kannalta Interaktiivinen Satama toimii siten, että liiketoiminnan tukitoimintoja hoitavat nimenomaiseen tehtävään palkatut henkilöt, jolloin yrityksen kaikki tahot voivat keskittyä toiminnassaan siihen, mitä parhaiten osaavat. Lisäksi yrityksen toimintaprosessit on määritelty tarkasti toisaalta toiminnan kehittämisen ja toisaalta asiakkaalle tuotetun ratkaisun laadun varmistamiseksi.

Satama on jo ottanut ensimmäiset askeleensa toimintansa kansainvälistämisessä perustamalla yhteistyöyrityksen kolmen skandinaavisen uusmediayrityksen kanssa. Varsinaista kansainvälisen liiketoiminnan kokemusta ei yrityksessä ole vaikkakin

johtohenkilöstöllä on vankkaa johtamiskokemusta aiemman työhistoriansa kautta.

4.10 TerraNova Visuals Oy

TerraNova Visuals tarjoaa asiakkailleen viestinnän ja liiketoimintaprosessien kehittämiseen tähtääviä asiantuntijapalveluita. TerraNova Visuals on erikoistunut uusmedian hyödyntämiseen yritys- ja markkinointiviestinnässä, tiedonhallinnassa ja koulutuksessa sekä sähköisessä asioinnissa ja kaupankäynnissä. TerraNova Visuals toimii siis asiakasyritystensä liiketoimintaprosessien kehittäjänä perustyökaluinaan Internet-, extranet- ja intranetratkaisut, joita räätälöidään asiakkaiden tarpeiden mukaan.

TerraNova Visualsille tärkeä osaamisalue on asiakkaan liiketoiminnan tuntemus, joka on yrityksessä keskittynyt pankki- ja rahoitusalaan sekä tietoliikenne- ja kuljetusalaan. Toimialatuntemus korostuu siksi, että yrityksen tuottamat ratkaisut ovat vahvasti sidoksissa asiakasyrityksen omaan liiketoimintaan. Liiketoiminnan ymmärryksen lisäksi on kyettävä visioimaan uusia toimintamalleja, joita asiakkaille uuden median avulla toteutetaan.

Teknologiaosaaminen on TerraNovan toiminnalle elintärkeää. Teknologiaosaaminen ilmenee pelkistetyimmillään Internet-teknologian tuntemuksena. Teknologinen osaaminen eri ohjelmistotyökalujen käyttötaitojen muodossa on myös oleellinen osa toimintaa. Tulevaisuudessa vahvan teknologiaosaamisen rooli korostuu tietojärjestelmäintegroitaitojen alalla, kun ratkaisuissa ja palveluissa on yhä enenevässä määrin kyse juuri tietojärjestelmäintegroinnista. Tarvitaan siis tietokanta-, toiminnanohjaus- ja esim. varastokirjanpitojärjestelmiin liittyviä tietoja ja taitoja, jotka pitää yhdistää Internet-teknologiaan perustuvaan ratkaisuun.

Viestinnällinen osaaminen on tärkeää, koska tuotettujen ratkaisujen käyttö tapahtuu käyttöliittymän kautta, siis kuvaruudun välityksellä. Tällöin käyttöliittymän suunnitteluun liittyvät suunnittelu- ja toteutustaidot ovat pääosassa, jotta ratkaisut olisivat

mahdollisimman helppokäyttöisiä.

Tiimityö on osattu järjestää erittäin joustavaksi siten, että työntekijät kiertävät tiimistä toiseen toimien eri tehtävissä. Tällöin tieto yrityksen henkilöstön välillä liikkuu vapaasti ja tehokkaasti. Tiimit kootaan TerraNovassa projektikohtaisesti, jolloin vältetään mahdolliset tiimien väliset kilpailutilanteet.

Myynti- ja markkinointiosaamista ei TerraNovassa vielä ole tarvittu mutta kilpailun kiihtyessä tilanne saattaa muuttua. Tähän mennessä on pärjätty hyvin pitkäaikaisten asiakkuuksien avulla mutta tulevaisuudessa kasvu edellyttää uusia asiakkaita, joiden toimeksiantoja alan muutkin yritykset havittelevat. Yrityksen osaamisen markkinointi nousee siis aiempaa tärkeämpään rooliin.

Lähitulevaisuudessa kansainvälistyminen on asia, jonka tiimoilta Terranovassa tarvitaan lisää osaamista. Tällä hetkellä näyttää siltä, että kansainvälistyminen kotimaisen asiakkaan avulla on turvallisin vaihtoehto, jolloin riskit ovat pienempiä kuin jos ryhdyttäisiin yhteistyöhön ulkomaisen kumppanin kanssa tai perustettaisiin omin voimin täysin uusi yksikkö ulkomaille.

4.11 Tietovalta Oy

Tietovalta valmistaa multimediatuotteita ja uusmediapalveluita asiakasyritystensä liiketoiminnan tueksi erikoistuen viestintään, markkinointiin, asiakastukeen, koulutukseen ja viihteeseen. Tietovalta toimii tällä hetkellä kahdella paikkakunnalla, sekä Tampereella että Turussa.

Tietovallan toiminta perustuu tuotantojen näkökulmasta teknologiseen ja viestinnälliseen osaamiseen.

Teknologinen osaaminen liittyy Internet-teknologian ymmärtämiseen sekä erilaisten uusmediaratkaisujen, kuten intranet ja extranet, rakentamiseen. Oleellisia taitoja näissä

toteutuksissa ovat tietokantasuunnittelu- ja ohjelmointitaidot.

Viestinnällistä osaamista on kerronnallinen osaaminen, jota käytetään hyväksi varsinkin erilaisissa multimediatuotannoissa. Kerronnallinen osaaminen ilmenee erityisesti käsikirjoitustaitona, kun erilaisia ratkaisuja ja tuotantoja suunnitellaan asiakkaille.

Tiimityö on Tietovallassa järjestetty siten, että tiimit kootaan projektikohtaisesti ja työntekijä voi samanaikaisesti, aika- ja taitorajoitteidensa mukaan, toimia monessa eri tiimissä eri tehtävissä. Asiakassuhteiden jatkuvuudesta ja asiakkaan liiketoiminnan tuntemuksen kertymisestä huolehditaan siten, että saman asiakkaan projekteissa vastuuhenkilö säilyy samana.

Projektien toteutuksessa asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen on tärkeää. Asiakaskohtainen osaaminen kasvaa asiakassuhteen jatkuessa ja avainasemassa on kommunikaatio asiakkaan ja Tietovallan tuotantotiimin välillä. Asiakkaan liiketoiminnasta tulee olla selkeä kuva myös siksi, että on jatkuvasti kyettävä visioimaan uusia ratkaisuja asiakkaalle joko tehostamaan olemassaolevia ratkaisuja tai kehittämällä täysin uusia toimintatapoja.

Yrityksen johtamisesta sekä hallinnollisista toiminnoista vastaa Tietovallassa tällä hetkellä viisi työntekijää. Tällöin yrityksen perustajajäsenet voivat keskittyä täydellä teholla yrityksen liiketoiminnan harjoittamiseen, multi- ja uusmediatuotantojen tekemiseen.

Johtamisosaaminen nähdään Tietovallassa tärkeänä voimavarana, jonka tarve on suoraan verrannollinen yrityksen kokoon. Johtamiseen pitää keskittyä toisaalta toiminnan suunnittelun ja toisaalta ihmisten johtamisen kannalta.

Kansainvälistymisen Tietovalta näkee jossain vaiheessa pakollisena toimenpiteenä. Kuten monessa muussakin tapauksessa kokemusta liiketoiminnan harjoittamisesta kotimaan ulkopuolella ei ole.

4.12 To the Point Oy

To the Point on multimediaan erikoistunut suunnittelu- ja tuotantoyhtiö, jonka tuotteet kattavat erilaiset yritysviestinnän, markkinoinnin ja mainonnan, koulutuksen ja valmennuksen sekä kulttuurin ja viihteen digitaalisten viestintäkonseptien toteutukset. To the Point on tuotantoyritys, joka on nimenomaan keskittynyt viestintäratkaisujen tuottamiseen.

To the Pointin osaaminen painottuu viestintään. Käyttäen hyväksi audiovisuaalisia taitoja yritys luo asiakkailleen erilaisia uusmediaan perustuvia viestintäratkaisuja. Viestinnällisen osaamisen peruslähtökohta on mediataju – ymmärrys siitä, miten erilaisilla välineillä viestitään ja millä tavalla eri kohderyhmille viestitään. Multimedialla on omat erityispiirteensä viestinnän vuorovaikutteisuuden ja digitaalisuuden vuoksi – tekstiä, kuvaa ja ääntä voidaan yhdistellä varsin tehokkaasti erilaisissa ratkaisuissa. Audiovisuaaliset taidot ilmenevät myös vahvoina käyttöliittymien suunnittelu- ja toteutustaitoina, jolloin voidaan luoda toimivia ja helppokäyttöisiä ratkaisuja. Multimediatuotannoissa tuotteen suunnittelu toteutetaan käsikirjoituksen avulla, jossa määritellään tarkasti, mistä tuotannossa on kyse ja mitä kussakin tuotannon vaiheessa tullaan tekemään.

Audiovisuaalisia taitoja tarvitaan siis käyttöliittymäsuunnittelussa, jossa tärkeässä osassa on myös teknologinen osaaminen. Teknologinen osaaminen ilmenee erilaisten multimediatyökalujen käyttötaitona. Lisäksi tärkeitä teknologiaosaamisen alueita ovat järjestelmäsuunnittelu- ja ohjelmointitaidot.

Yrityksen tukitoimintoja hoitavat niihin tehtäviin palkatut henkilöt; esimerkiksi myynnistä vastaa yrityksessä kaksi henkilöä. Varsinaisesta tuotantotoiminnasta pitävät huolen tuotantotiimit, jotka ovat kiinteitä. Tiimit on koottu siten, että tiimin sisällä ei ole kaikkea tuotannon toteuttamiseen tarvittavaa osaamista. Toiminta on organisoitu näin siksi, että esim. tietyn teknisen osaajan pitäminen koko tuotannon ajan yhdessä tiimissä olisi tehotonta. Tiimit siis jakavat tietyt työntekijät keskenään päämääränä koko yrityksen kannalta mahdollisimman tehokas työskentely.

To the Pointin liiketoiminnan johtamisesta vastaavat yrityksen perustajajäsenet. Yritys on vielä hyvin pienikokoinen ja johtamisaamien koetaan olevan riittävää. Toimialan monien muiden yritysten tapaan suurin osa To the Pointin työntekijöistä on erittäin nuoria ja aiempaa työkokemusta on kertynyt vähän. Näinollen työntekijöiden nuoruudesta johtuen kansainvälisen liiketoiminnan kokemus on vähäistä. Toisaalta toiminnan kansainvälistämiseen ei vielä haluta ryhtyä, koska kotimaan markkinoilla on vielä riittävästi kysyntää.

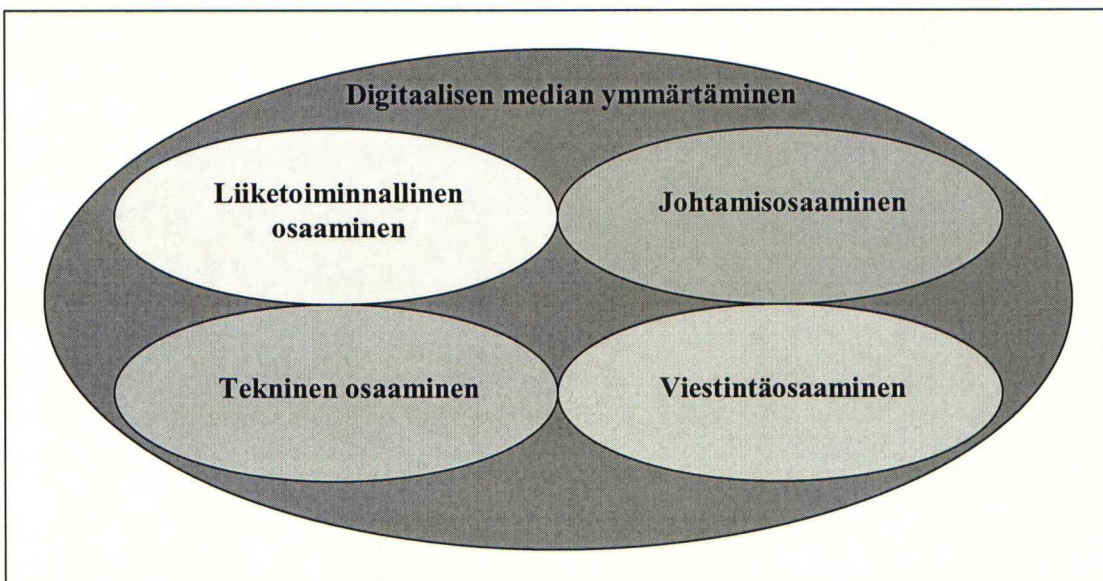
5 Uusmediatoimialan henkisiin ja organisationaalsiin resursseihin liittyvät osaamiskapeikot

Tässä kappaleessa analysoidaan kerätty tutkimusaineisto, jonka perusteella esitetään uusmediatoimialan osaamiskapeikot liittyen toimialan yritysten tietopohjaisiin resursseihin, joihin sisältyvät yrityksen henkiset ja organisationaaliset resurssit.

5.1 Uusmediatoimialan osaamiskapeikot osaamisalueittain

Osaamiskapeikoiksi voivat muodostua yrityksen toiminnassa tarvittavat työntekijöiden hallitsemat tiedot ja taidot tai yrityksen toiminnan organisointiin liittyvät tekijät, jotka tutkimuksessa haastatellut yritykset kokivat toiminnassaan tarpeellisiksi. Näiden tietojen ja taitojen puute voi rajoittaa yrityksen kasvua tai vaikuttaa sen liiketoiminnalliseen menestykseen. Osaamiskapeikot määritellään uusmediatoimialalla tarvittavien taitojen avulla. Eri taidot muodostavat uusmediatoimialan viisi osaamisaluetta. Osaamisalueita havainnollistaa kuvio 11.

Kuvio 11. Uusmediatoimialan osaamiskapeikot



Osaamiskapeikkoja voi esiintyä viidellä eri osaamisalueella, jotka ovat

- liiketoiminnallinen osaaminen,
- johtamisosaaminen,
- viestintäosaaminen,
- tekninen osaaminen ja
- digitaalisen median ymmärtäminen.

Tässä tutkimuksessa osaamisalueet koostuvat käsityksistä ja uskomuksista, jotka tulivat haastattelujen yhteydessä toimialatasolla esille. Seuraavaksi osaamiskapeikkoja tarkastellaan osaamisalueittain.

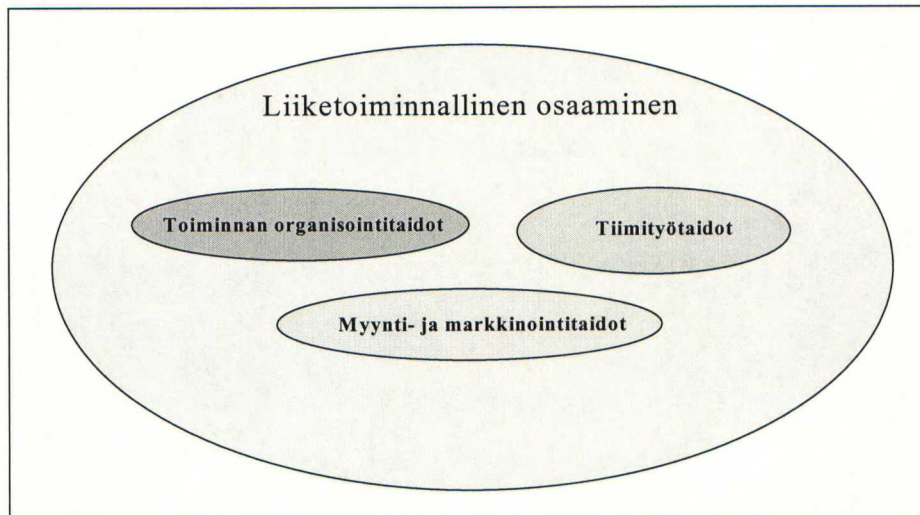
5.2 Liiketoiminnalliset osaamiskapeikot

Liiketoiminnallinen osaaminen kuvaa yrityksen ja sen henkilöstön kaupallista ja liiketoiminnan harjoittamiseen liittyvää osaamista. Liiketoiminnallisen osaamisen alueella osaamiskapeikkoja voi esiintyä

- toiminnan organisointiin liittyviin taitoihin,
- tiimityötaitoihin sekä
- myynti- ja markkinointitaitoihin liittyen.

Liiketoiminnallisia osaamiskapeikkoja havainnoi kuvio 12.

Kuvio 12. Liiketoiminnalliset osaamiskapeikat.



5.2.1 Toiminnan organisointitaidot

Lähes kaikki Suomen uusmediatoimialan yritykset ovat pienyrityksiä ja niiden toiminnan organisoinnin taso vaihtelee suuresti. Toiminnan organisointitaidot ovat suoraan verrannollisia siihen, miten ja millaisin henkilöresurssein yrityksessä toimitaan.

Uusmediayrityksen toiminnan organsoinnin tasoa voidaan tarkastella toimintaprosessin mallinnuksen kautta. Jos toimintaprosessi on mallinnettu, voidaan toimintaa kehittää suunnitelmallisemmin. Edelleen, jos toiminta on kuvattu prosessin muodossa, on myös luultavaa, että henkilöstön työtehtävät ovat selkeät – jokaisella työntekijällä on omat, määritellyt työtehtävänsä ja vastuualueensa.

Toiminnan organisoinnin tasoa voidaan tarkastella myös liiketoiminnan tukitoimintojen organisoinnin kautta. Varsinkin nuorten ja pienimpien uusmediayritysten hallinnollisista tehtävistä vastaavat yleensä itse liiketoimintaa harjoittavat henkilöt. Varsinkin yrityksen perustaja on myös usein kaksoisroolissa toimien sekä tuotannossa että yrityksen johtotehtävissä.

Toiminnan mallintamisella on merkitystä myös yrityksen ulkoiselle sidosryhmille: uusmediayrityksen asiakkaille tuotantoprosessin mallinnus toimii laadun takeena. Mallinnetun tuotantoprosessin avulla uusmediayritys kykenee näyttämään, miten tuotantoprosessi etenee, jolloin se saa lisää uskottavuutta asiakkaan silmissä.

Alunperin toiminnan mallintamiseen liittyvät taidot, kuten muukin osaaminen, ovat henkilösidonnaisia mutta mitä pidempään yrityksen toiminta jatkuu, sitä enemmän näiden taitojen voidaan todeta siirtyvän yrityssidonnaisemmiksi. Kun yrityksen toiminta on mallinnettua, ei olla enää sidoksissa yksittäisen työntekijän työtapoihin – yhteiset toimintatavat on mallinnettu yrityksen kaikkien työntekijöiden ulottuville ja kuka tahansa voi osallistua toiminnan kehittämiseen.

5.2.2 Tiimityötaidot

Kaikki haastatelluista yrityksistä kertoivat tuotantotyöskentelynsä toimivan tiimimuotoisesti. Tiimityö oli ymmärretty yrityksissä kahdella eri tavalla. Osassa yrityksistä tiimityö oli järjestetty mainostoimistomaisesti siten, että tuotannoista vastasivat kiinteät tiimit, jotka vastasivat tietyistä asiakassuhteista koko suhteen olemassaolon ajan. Toisaalta osa yrityksistä kertoi käyttävänsä tiimijä hyväkseen päinvastaisella toimintaperiaatteella: tiimit koottiin projektikohtaisesti osaamistarpeiden mukaan.

Tiimityötaitojen kohdalla kaikille haastatelluille yrityksille oli yhteistä se, että varsinkin tuotantohenkilöstöltä vaaditaan tiimityötaitoja. Tiimityötaidoilla yritykset tarkoittivat hyviä tai erinomaisia sosiaalisia taitoja, joihin sisältyvät sekä hyvä kommunikointikyky että vuorovaikutustaidot. Menestykäs ja tehokas tiimityöskentely edellyttää sosiaalisten ja vuorovaikutustaitojen jatkuvaa hyväksikäyttöä.

Tiimityötaidot ja –tavat riippuvat yrityksen toimintatavasta eli siitä, miten yrityskulttuurissa tiimityöskentelyä luonnehditaan. Tällöin yksilöt toteuttavat yrityksen uskomuksia ja käsityksiä vastaavaa kuvaa tiimityöskentelystä - yksilöiden omilla käsityksillä ei ole suurta

painoarvoa koko tiimin toiminnan kannalta.

5.2.3 Myynti- ja markkinointitaidot

Jo aiemmassa uusmediatoimialaa koskevassa tutkimuksessa on käynyt ilmi, että uusmediayritykset kokivat myyntiin ja markkinointiin liittyvät taitonsa heikoiksi (Ruokonen & Väänänen 1997, 31). Haastatteluaineiston perusteella voidaan kuitenkin todeta, että alan johtavien yritysten keskuudessa on kuitenkin havaittavissa myönteistä kehitystä.

Myynti ja markkinointi koetaan uusmediatoimialalla ongelmalliseksi toiminnoksi, koska toimialan yritysten tuottamien tuotteiden ja palvelujen kysyntä on ollut jatkuvassa kasvussa. Varsinaisia markkinointi- tai myyntitoimenpiteitä ei ole käytännössä tarvittu. Asiakkaita on hankittu lähinnä referenssien, suorien tiedustelujen, henkilökohtaisten suhteiden ja uusmediayrityksen maineen sekä tyytyväisten asiakkaiden avulla.

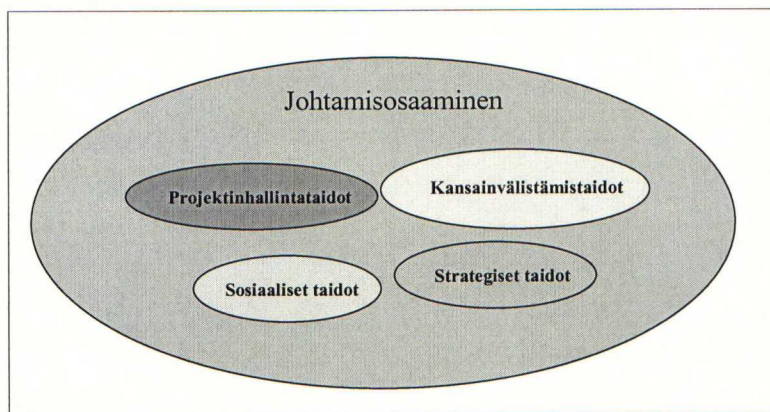
Suurin osa yrityksistä on tullut tähän asti toimeen ilman erillistä myyntiin ja markkinointiin keskittyvää työntekijää tai yksikköä. Monella haastatelluista yrityksistä on kuitenkin jo työntekijä tai myyntitiimi hoitamassa lähinnä uusasiakashankintaa. Toimialatasolla on hyvin yleistä, että varsinkin yrityksen johto osallistuu aktiivisesti myynti- ja markkinointitoimenpiteisiin, jos varsinaista myynti- tai markkinointitoimintoa ei yrityksessä ole. Johdon myynti- ja markkinointitoimenpiteet koostuvat lähinnä esiintymisistä erilaisissa seminaareissa ja muissa alan tapahtumissa.

Toimialatasolla myynti- ja markkinointitaitojen voidaan todeta olevan henkilösidonnaisia. Myynti- ja markkinointitoimenpiteet perustuvat yleensä yrityksen johdon tuntemaan henkilöverkostoon tai johtohenkilöiden esiintymisiin seminaareissa tai muissa tilaisuuksissa. Monilla haastatelluista yrityksistä oli kuitenkin palkkalistoillaan vähintään yksi työntekijä, joka vastasi yrityksen tuotteiden myynnistä ja markkinoinnista asiakkaille.

5.3 Johtamisosaamiseen liittyvät osaamiskapeikot

Suurin osa yrityksistä koki johtamisosaamisen olevan uusmediayritykselle kriittinen osaamisalue. Myös Greiner (1972, 41-44) on mallissaan tunnistanut johtamisosaamisen kriittisyyden yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Johtamisosaamisen tarvetta uusmediayrityksissä lisää varsinkin se, että toimialan yritykset ovat edelleen vahvassa kasvussa. Yrityksen johtamiseen liittyviä osaamiskapeikkoja voidaan tarkastella seuraavien johtamisosaamiseen liittyvien taitojen kautta, jotka on havainnollistettu alla kuviossa 13.

Kuvio 13. Johtamisosaamiseen liittyvät osaamiskapeikot



Johtamisosaamiseen liittyvät osaamiskapeikot voivat ilmetä puutteina

- projektinhallintataidon,
- sosiaalisten johtamistaitojen,
- strategisten johtamistaitojen tai
- kansainvälistämistaitojen alalla.

Näille mahdollisille osaamiskapeikoille yhteistä on se, ettei työntekijöiden aiemmalla kokemuksella koettu olevan suurta vaikutusta johtamisosaamisen olemassaoloon tai laatuun. Kyse on pikemminkin yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista, joten johtamisosaamisen voidaan todeta olevan vahvasti henkilösidonnaista. Poikkeuksena tähän ilmiöön voidaan kuitenkin lisätä, että strategisten ja kansainvälistämistaitojen kohdalla avainasemassa on myös henkilön hankkima aiempi kokemus vastaavista tehtävistä.

Osaamiskapeikkojen poistamiseen voidaan tehokkaasti vaikuttaa vain palkkaamalla yrityksen palvelukseen uusi työntekijä.

5.3.1 Strategiset johtamistaidot

Jo liiketoiminnalliseen osaamiseen liittyvässä osaamiskapeikkotarkastelussa kävi ilmi toimialalle tyypillinen kasvava kysyntä ja siitä johtuva kiire, joka osaltaan selittää myynti- ja markkinointitoimintoihin liittyvät vähäiset panostukset. Runsaan kysynnän olemassaolo ja siitä johtuva kiire ovat aiheuttaneet myös sen, ettei uusmediayrityksen johdolla välttämättä ole aikaa toiminnan suunnittelulle – koko henkilöstö on vahvasti sidoksissa arkipäivän liiketoimintaan, projektien tuottamiseen.

Haastattelujen mukaan nuoren ja kasvavan uusmediatoimialan tunnusmerkki runsaan kysynnän ja kiireen lisäksi on myös epävarmuus alan tulevaisuudesta. Toimiala on vahvasti sidoksissa huipputeknologiaan, jolloin toimintaympäristön muutokset voivat olla nopeita ja vaikeasti ennustettavissa. Näinollen uusmediayrityksen työntekijöiden alaa koskevaa epävarmuutta silmällä pitäen strateginen johtaminen on tärkeässä asemassa. Yrityksessä toimiminen on henkilöstölle paljon mielekkäämpää, kun toimintaa ohjaa selkeä tavoite.

Strategiseen johtamiseen liittyvät taidot ovat hyvin riippuvaisia yrityksen johdosta eli ne ovat henkilösidonnoisia. Yrityksen toiminnan suunnittelun taso riippuu johdon halukkuudesta uhrata aikaa suunnittelulle. Lisäksi suunnittelutyötä auttaa tietenkin aiempi johtotehtävistä hankittu kokemus.

5.3.2 Sosiaaliset johtamistaidot

Uusmediatoimialan yritykset ovat asiantuntijaorganisaatioita, jolloin johtamisen näkökulmasta erittäin tärkeiksi koettiin ihmisten johtamiseen liittyvät tiedot ja taidot.

Tuotantohenkilöstön harjoittaman tiimityöskentelyn lisäksi yrityksen johtajalta vaaditaan

erinomaisia sosiaalisia taitoja. Hänen tulee kyetä kommunikoimaan viestinsä selkeästi ja yksiselitteisesti alaisilleen sekä toisaalta kyetä antamaan ja ottamaan vastaan palautetta alaisiltaan. Tämä ilmeni haastatteluissa siten, että monet haastatelluista totesivat uusmediayritystä johdettavan vuorovaikutuksen, eikä käskyttämisen, avulla.

Ihmisten johtamiseen tarvittavat taidot ovat strategisen johtamistaidon tapaan erittäin henkilösidonnoisia ja lisäksi ne riippuvat täysin johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista, joita on vaikea kartuttaa toiminnan tai kokemuksen kautta.

5.3.3 Kansainvälistämistaidot

Osa haastatelluista yrityksistä oli jo ottanut ensiaskeleensa toiminnan kansainvälistämisen saralla. Kuitenkin toimialan ja sen yritysten työntekijöiden nuoreen ikään viitaten varsinkin aiempi kokemus toiminnan laajentamisesta Suomen ulkopuolelle on vähäistä. Osa haastatelluista yrityksistä kokikin, että tällä hetkellä alan tuotteiden ja palvelujen kysyntä Suomen rajojen sisäpuolella on riittävää myös lähitulevaisuudessa, joten toiminnan laajentaminen ulkomaille ei ole vielä ajankohtaista eikä tarpeellista.

Turvallisimpana reittinä kansainväliseen toimintaan monet näkivät toiminnan laajentamisen jo olemassaolevien suomalaisten asiakasyritysten kautta. Tällöin riskit ovat pienimmät, kun ei ole tarvetta ryhtyä laajentamaan toimintaa uudelle markkina-alueelle, vieraaseen kulttuuriin sekä kaiken lisäksi tavoittelemaan täysin uusia asiakaskontakteja.

Toiminnan kansainvälistämiseen liittyvät taidot ovat nekin henkilösidonnoisia ja erityisen riippuvaisia siitä, onko henkilöllä aiempaa työkokemusta tältä alueelta. Toisaalta uusmediayritysten kansainvälistymistä voidaan tarkastella yritysmuodon perusteella: osa haastatelluista yrityksistä toimii kansainvälisen yritysketjun osana, jolloin yritys pääsee kosketuksiin kansainvälisen liiketoiminnan kanssa yhteisten projektien tai työntekijävaihdon kautta.

5.3.4 Projektinhallintataidot

Uusmediayritysten toiminta on projektimuotoista. Haastateluille yrityksille projektinhallinta oli uusmediayritysten toimintaan liittyen erittäin oleellinen tekijä: liiketoiminta tyrehtyy äkkiä, jolleivät tuotannot pysy budjettirajojen tai sovitun aikataulun sisällä tai ei tuoteta asiakkaan haluamaa ratkaisua.

Projektinhallinnassa pääosassa on projektipäällikkö, joka vastaa projektin etenemisestä ja toteutuksesta. Projektipäällikön taitojen täytyy olla hyvin monipuolisia.

Tiimityöskentelytaitojen lisäksi sosiaaliset johtamistaidot ovat tarpeen työtehtävien menestyksekkäässä suorittamisessa. Edelleen projektipäällikön tulee hallita uusmediayrityksen tuotantotoimintaan liittyvät osaamisalueet, viestintä- ja tekninen osaaminen vähintään yleisellä tasolla.

Projektipäällikön toimien lisäksi projektinhallinnan onnistumista varmistetaan yrityksissä mallintamalla tuotantoprosessi sekä käyttämällä erilaisia projektinhallintaan soveltuvia ohjelmistotyökaluja, jolloin projektin etenemistä vaiheesta vaiheeseen voidaan tehokkaasti seurata.

Kuten yllä todettiin projektinhallinnasta vastaa uusmediayrityksessä projektipäällikkö, joten projektin hallintataidot ovat erittäin henkilösidonnaisia. Toisaalta erilaisten projektinhallintatyökalujen käyttö on hyvin yleistä uusmediayritysten keskuudessa, joten tämän perusteella voidaan todeta projektinhallinnan olevan osittain sidoksissa myös yrityksen toimintatapaan. Ohjelmistotyökalut eivät kuitenkaan riitä projektien johtamiseen. Niitä voidaan käyttää tehokkaasti projektinhallinnan apuvälineenä, mutta loppujen lopuksi kaikki riippuu projektipäällikön projektinhallintataidoista.

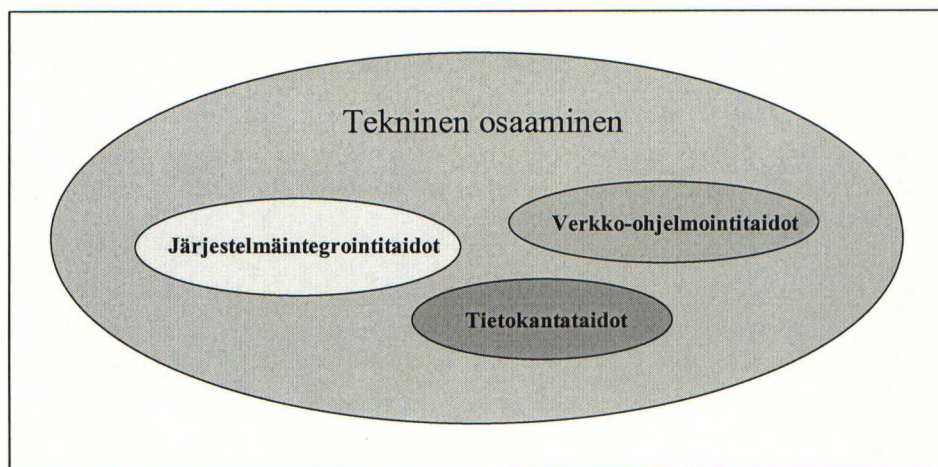
5.4 Tekninen osaamiseen liittyvät osaamiskapeikot

Tekniseen osaamiseen liittyvät osaamiskapeikot voivat ilmetä puutteina seuraavilla osa-alueilla:

- verkko-ohjelmointitaidot,
- tietojärjestelmien integrointitaidot ja
- tietokantoihin liittyvät taidot ja tiedot.

Tekniseen osaamiseen liittyviä osaamiskapeikkoja havainnollistaa kuvio 14.

Kuvio 14. Tekniseen osaamiseen liittyvät osaamiskapeikot



Tekninen osaaminen on uusmediayritykselle olemassaolon edellytys, koska kaikki palvelut ja tuotteet ovat tietotekniseen osaamiseen perustuvia ratkaisuja. Tällä hetkellä tekniseen osaamiseen liittyvät taidot ovat hyvin riippuvaisia yksittäisten työntekijöiden tiedoista ja taidoista. Edelleen kaikille teknisen osaamisen osaamiskapeikoille on yhteistä se, että kapeikot voivat ilmaantua joko siksi, että yrityksen henkilöstöllä ei ole riittäviä teknisiä taitoja tai siksi, että kilpailu henkilöstöstä on kovaa ja uusmediayrityksillä on suoranainen volyymipula teknisistä osaajista. Kyseessä on siis haastavien toimeksiantojen toteutusta rajoittava taitopula tai koko toiminnan laajuutta rajoittava osaajien volyymipula.

5.4.1 Verkko-ohjelmointitaidot

Verkko-ohjelmointitaidoilla tarkoitetaan erilaisten uusmediatoimialalla käytettävien ohjelmointikielien hallintaa. Alalla käytettäviä ohjelmointikieliä ovat mm. HTML, ActiveX, CGI, Perl, C++ ja Java. Verkko-ohjelmointitaitoihin sisältyvien ohjelmointikielten hallinnan lisäksi tärkeä osa-alue on ohjelmoinnin suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys – näinollen yksittäisen ohjelmoijan kädenjälkeä saattaa pahimmassa tapauksessa jälkikäteen ymmärtää vain kyseinen ohjelmoija itse.

Ohjelmointitaidot ovat elintärkeitä uusmediayrityksille. Jokaisen yrityksen ei kuitenkaan välttämättä tarvitse hallita kaikkia käytettäviä ohjelmointikieliä: osa projektituotannosta voidaan tarpeen tullen toteuttaa alihankintana, jolloin erikoisosaaminen ostetaan alan toisesta yrityksestä.

Ohjelmointitaidot riippuvat täysin uusmediayrityksen henkilöstön tiedoista ja taidoista. Tämä aiheuttaakin paineita alan yritysten rekrytointitoimille erikoisosaajien vähäisen lukumäärän takia.

5.4.2 Tietojärjestelmien integrointitaidot

Ohjelmointiin edelleen liittyen monet haastatelluista yrityksistä tunnistivat yhä kasvavan tarpeen syvällisille tietojärjestelmien integrointitaidoille. Monet varsinkin suurten uusmediayritysten toteuttamista asiakasprojekteista liittyvät juuri asiakasyrityksen olemassaolevien tietojärjestelmien yhdistämiseen uuden Internet-teknologiaan perustuvan selainkäyttöliittymän alle.

Uusmediayritysten tilannetta vaikeuttavat varsinkin muun korkean teknologian yritysten samansuuntaiset tarpeet – samoista osaajista kilpailevat uusmediayritysten lisäksi mm. tietojärjestelmäpalveluiden ja -järjestelmien tuottajat. Kuten ohjelmointitaidot, myös tietojärjestelmien integrointiin liittyvät tiedot ovat vahvasti sidoksissa yrityksen yksittäisiin työntekijöihin.

5.4.3 Tietokantoihin liittyvät taidot

Eräs Internet-teknologian eduista on sen mahdollistama tehokas tiedonkeruu- ja tiedonhallintakyky. Kuluttajille sekä myös yritysasiakkaille suunnattujen WWW-palvelujen avulla yritykset voivat kerätä tietoa käyttäjien liikkeistä ja heidän suorittamistaan toimista verkossa ja siten räätälöidä tuotteensa tai palvelunsa entistä tehokkaammin.

Tietojärjestelmien integrointiin liittyvien taitojen tapaan myös tietokantoihin liittyvien tietojen ja taitojen kysyntä kasvaa jatkuvasti. Edelleen integrointitaitoihin liittyen myös ongelma on sama: samoista henkilöresursseista kilpailevat uusmediayritysten lisäksi monet muut eri toimialoilla toimivat suuremmat yritykset. Kuten muut teknisen osaamisen osa-alueet, myös tietokantoihin liittyvät tiedot ja taidot ovat riippuvaisia yrityksen yksittäisten työntekijöiden tiedoista ja taidoista.

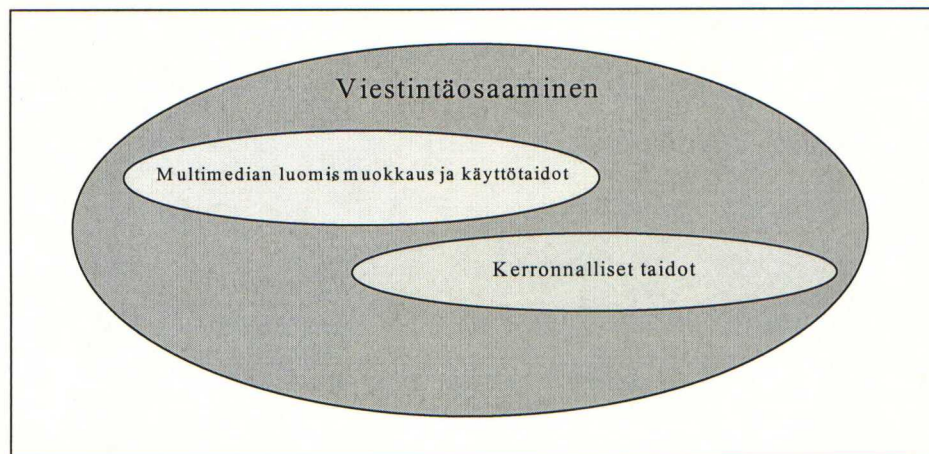
5.5 Viestintäosaamiseen liittyvät osaamiskapeikat

Teknologiaosaamisen tapaan myös viestintäosaaminen on erityisen tärkeää uusmediatoimialan yrityksille, koska kaikissa tuotetuissa palveluissa ja ratkaisuissa on kyse viestinnästä, joka perustuu digitaalisen median hyväksikäyttöön. Haastatellut yritykset tunnistivat viestintäosaamisen alalta kaksi osa-aluetta, joilla osaamiskapeikkoja voi ilmetä:

- multimedian luomiseen, muokkaukseen ja käyttöön liittyvät taidot sekä
- kerronnalliset taidot.

Viestintäosaamiseen liittyviä osaamiskapeikkoja havainnollistaa kuvio 15.

Kuvio 15. Viestintäosaamiseen liittyvät osaamiskapeikat



5.5.1 Multimedial luomis-, muokkaus- ja käyttötaidot

Kuten edellä on mainittu, multimedial erikoisominaisuus on se, että kyetään yhdistelemään tekstiä, kuvaa, liikkuvaa kuvaa ja ääntä. Näinollen kaikkiin eri elementteihin liittyvät työstötaidot ovat tärkeitä.

Muista viestintävälineistä poiketen multimedial tuottamisessa tarvitaan entistä monipuolisempia taitoja ja ymmärrystä, jotka liittyvät multimediatuotteiden toteuttamisessa tarvittavaan viestinnälliseen sekä pedagogiseen ymmärrykseen. Työstötaitojen lisäksi on olennaisen tärkeää kyetä luomaan eri elementeistä ymmärrettävä ja helppokäyttöinen kokonaisuus, joka herättää ja ylläpitää käyttäjän mielenkiinnon näyttöpäätteen pinnassa. Tärkeitä ovat graafiseen suunnitteluun ja toteutukseen liittyvä taidot; se miten asiat käyttäjälle kuvaruudun pinnalta viestitään.

Lisäksi multimediataitoja tulee tarkastella myös tekniikkälähtöisemmin: viestinnällisen ja pedagogisen osaamisen lisäksi tarvitaan esimerkiksi kuvan ja äänen käsittelyn mahdollistavien työkalujen käyttötaitoja. Nämäkin taidot riippuvat olennaisesti yksilön tiedoista ja taidoista, jotka ovat syntyneet lähinnä koulutuksen ja työssä oppimisen tuloksena.

5.5.2 Kerronnalliset taidot

Erityisesti multimediatuotantojen tapauksessa kerronnalliset taidot ovat oleellisia. Kuten aiemmin on mainittu, multimediatuotantojen suunnittelu tapahtuu siten, että tuotannosta laaditaan käsikirjoitus, josta ilmenevät tuotannon eri vaiheet sekä eri vaiheisiin ja tuotteen sisältöön liittyvät yksityiskohdat. Käsikirjoitusvaiheessa tarvitaan siis kerronnallisia taitoja, jotta suunnitelmasta saadaan mahdollisimman kuvaava ja tarkka.

Uusmediayritysten tuotannoissa voi olla kyse myös uusmediapalvelun tai multimediatuotteen sisällön luomisesta. Tällöin tarvitaan sisällönluomiskykyä, joka taitopohjaltaan muistuttaa läheisesti mainostoimistojen tekstisuunnittelijoiden (copywritereiden) kerronnallisia taitoja. Sisällön luominen tapahtuu ainakin suunnitteluvaiheessa tekstin tuottamisen avulla, jolloin korostuu kerronnallisten taitojen tärkeä osa-alue, dramaan taju: on kyettävä luomaan kiinnostavaa sisältöä, joka antaa käyttäjälle syyn palata yhä uudestaan palvelun tai tuotteen pariin.

Multimedian ominaispiirteistä johtuen tekstin luomisen lisäksi kerronnalliset taidot kattavat sisältötuotannossa myös kuvallisen ja äänimateriaalin luomisen. Samat vaatimukset pätevät tekstiperusteisen sisällön luomisen lisäksi näidenkin elementtien työstämisessä.

Kerronnallisetkin taidot ovat riippuvaisia yksilön lahjakkuudesta, taidoista ja tiedoista. Niitä on vaikea muuntaa yrityssidonnaiseksi osaamiseksi muutoin kuin tuotekonseptin tai palvelukonseptin luomisen avulla. Yleensä on kyse yksilön lahjakkuudesta tai tehokkaasta tiimityöstä, jota itse yrityksen on muutoin kuin konseptoinnin avulla vaikea mallintaa ja kilpailijoiden lähes mahdotonta kopioida.

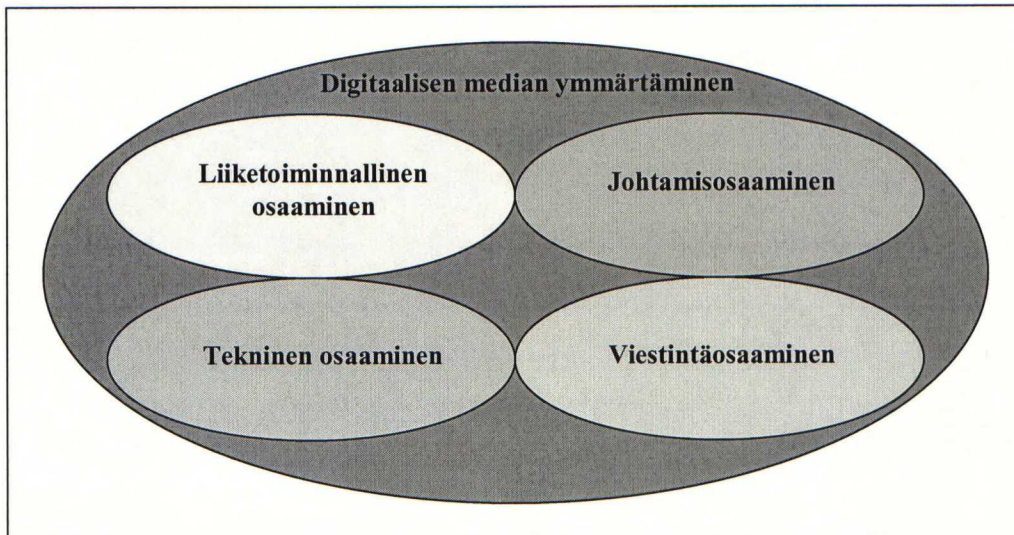
5.6 Digitaalisen median ymmärtämiseen liittyvät osaamiskapeikot

Uusmedia-alalle tyypillisimpänä osaamisalueena haastateltujen uusmediayritysten parissa nousi esiin käsite, joka nimettiin digitaalisen median ymmärtämiseksi. Tämän osaamiskapeikon kohdalla on kyse siitä, miten henkilö tai laajemmin uusmediayritys kykenee ymmärtämään sekä sisäistämään digitaalisen median luomat liiketoimintamahdollisuudet: miten yritys kykenee luomaan innovatiivisia palveluja ja ratkaisuja asiakkailleen. Yleisesti yrityksissä oltiin sitä mieltä, että digitaalisen median ymmärryskyky yksilötasolla voi parhaiten kasvaa ja kehittyä, jos henkilö on käyttänyt hyväkseen multimediapalveluita tai –ratkaisuja, jolloin hän on ’kasvanut sisään’ digitaalista mediaa hyväksikäyttävään toimintatapaan.

Digitaalisen median ymmärtäminen liittyy läheisesti myös multimedian hyväksikäyttöön liittyviin taitoihin. Kuten viestintäosaamisen kohdalla mainittiin uusien tuotteiden ja palveluiden luomisessa kognitiivinen psykologia – miten luoda tuotteista toimivia asiakkaan ja käyttäjän näkökulmasta - on tärkeässä osassa.

Yksilötason lisäksi digitaalisen median ymmärtäminen voidaan hahmottaa laajempänä yritystason käsitteenä, jolloin se liittyy uusmediayrityksen liiketoiminnan perusoletuksiin ja olemassaoloon. Digitaalisen median ymmärrys on uusmediayrityksen osaamisen kannalta olemassaolon perimmäinen ehto, johon uusmediayritysten ja koko toimialan olemassaolo perustuu. Jollei digitaalisen median luomia etuja kyetä käyttämään hyväksi luomalla uusia tehokkaita palveluja ja ratkaisuja esimerkiksi asiakasyritysten liiketoiminnan tehostamiseksi, ei uusmediayrityksellä ole edellytyksiä kasvaa ja kehittyä alalla menestyväksi toimijaksi. Digitaalisen median luonnetta ja sen asemaa uusmediayrityksen toiminnassa havainnollistaa kuvio 16, jossa digitaalisen median ymmärtäminen kuvataan kaikkea tarvittavaa osaamista yhdistävänä tekijänä uusmediayrityksen toiminnassa.

Kuvio 16. Digitaalisen median ymmärtäminen



Digitaalisen median ymmärtäminen riippuu yrityksessä työskentelevistä yksilöistä ja tiimeistä. Kykenevätkö he visioimaan ja kehittämään uusia tuotteita tai palveluita, jotka käyttävät hyväkseen digitaalisen median tuomia etuja. Yksilötasolla ymmärrys riippuu siitä, miten paljon henkilö on altistunut tai altistanut itsensä tälle uudelle digitaaliselle toimintaympäristölle; yksinkertaisena esimerkkinä mainittakoon esimerkiksi Internetin käyttö ja sen toimintalogiikan ymmärtäminen ja hyväksikäyttö.

Tarkasteltaessa digitaalisen median ymmärtämistä verrattuna muihin Internet-teknologiaa ja digitaalista mediaa hyväksikäyttäviin maihin voidaan todeta, ettei Suomi teknologisen edelläkävijän imagosta huolimatta ole aivan kehityksen terävimmässä kärjessä. Mm. Yhdysvalloissa ja jopa Ruotsissa uusmediayritykset luovat uusia, käyttäjien suosimia verkkopalveluita kuten Amazon.com ja Bokus. Suomesta puuttuvat kuluttajaympäristön menestyksekkäät kotimaiset verkkoliiketoimintakonseptit, jotka luodaan digitaalisen median ymmärtämisen avulla.

6 Valittujen caseyritysten osaamiskapeikkojen vertailua ja tulevaisuuden osaamiskapeikot

Tässä luvussa vertaillaan haastateltujen uusmediayritysten osaamiskapeikkoja case-esimerkkien avulla. Lopuksi tehdään katsaus mahdollisiin tulevaisuuden osaamiskapeikkoihin koko toimialaa ajatellen. Tutkimuksen tavoitteena on uusmediatoimialan osaamiskapeikkojen kartoittaminen niiden mittaamista varten, joten on hyödyllistä tarkastella uusmediayritysten osaamiskapeikkojen välisiä eroavaisuuksia suhteessa uusmediayrityksen liikeideaan. Valituissa esimerkkitapauksissa osaamiskapeikkojen väliset erot perustuvat joko erilaiseen toiminnan organisointitapaan tai uusmediayritysten erilaisiin liikeideoihin – haastatellut uusmediayritykset jaettiin tutkimuksen alussa liikeideansa perusteella liiketoimintaprosessin kehittäjiin ja viestintäratkaisujen toteuttajiin.

6.1 Tiimityöskentely uusmediayrityksessä – case Grey Interactive Oy vs. Interaktiivinen Satama Oy

Tiimityöskentelyyn liittyvät taidot ovat uusmediayrityksen tuotantotoiminnan olennainen osa. Tarkasteltaessa tiimityöskentelyn organisointia haastatelluissa uusmediayrityksissä voidaan havaita, että tutkimuksen kohdeyritykset käyttävät tiimityöskentelyn organisoinnissa kahta toisistaan poikkeavaa toimintaperiaatetta. Tiimit ovat joko kiinteitä tai ne kootaan projektikohtaisesti.

Asiakasnäkökulmasta sekä Grey Interactive (GI) että Interaktiivinen Satama (IS) muistuttavat läheisesti toisiaan. Kummallakin on tietty avainhenkilöt, jotka vastaavat tietyistä avainasiakassuhteista niin yrityksen sisä- kuin ulkopuolella. Tutustuttaessa syvemmin yritysten toimintatapoihin huomataan, että yritysten tiimityöskentelymallit eroavat toisistaan huomattavasti. GI kokoaa tuotantotiimit projektikohtaisesti, kun IS käyttää toiminnassaan hyväksi tiettyihin asiakassuhteisiin sidottuja kiinteitä tuotantotiimejä.

GI:ssa työntekijät on jaettu neljään resurssipooliin sen mukaan, minkälaista osaamista työntekijällä on. Nämä neljä poolia voidaan luokitella siten, että kaksi niistä sisältää luovan työn henkilöresurssit ja kaksi tekniikkapainotteisen osaamisen henkilöresurssit. Luovan työn poolit jakautuvat AD- ja Copy-pooleihin, kun taas tekniset poolit jakautuvat teknologia- ja mediapooleihin. GI:ssa uutta asiakasprojektia ryhdytään toteuttamaan siten, että tuotantotiimit kootaan projektikohtaisesti eri poolien resursseista. Projektien laajuudesta ja haastavuudesta riippuen yksittäinen työntekijä on samanaikaisesti mukana enintään kolmessa erillisessä tuotantoprojektissa.

IS on järjestänyt tuotantotoimintansa siten, että yritys käyttää asiakasprojekteissaan kiinteitä tiimejä. Jokaisella tiimillä on omat nimikkoasiakassuhteensa, jolloin työstettävät projektit ovat jatkuvasti samojen asiakasyritysten toimeksiantoja. Kiinteiden tiimien käyttö perustuu mainostoimistomalliseen työskentelyyn ja IS toteaa sen olevan tehokas toimintatapa varsinkin asiakkaan liiketoiminnan ymmärryksen kannalta. Tiimin säilyessä samana koko asiakassuhteen elinkaaren ajan asiakkaan liiketoiminnan ja toimintatavan ymmärrys tiimin näkökulmasta tehostuu.

GI tavoittelee toimintamallillaan mahdollisimman tehokasta toimintaa. Työntekijät toimivat samanaikaisesti monessa eri projektissa käyttäen hyväksi poolikohtaista asiantuntemustaan. Projektikohtaisesti koottavilla tiimeillä halutaan varmistaa työntekijöiden mahdollisimman tehokas hyödyntäminen. Näin toimiessaan GI välttää mainostoimistomallisen, kiinteiden tiimien välisen keskinäisen kilpailun uhan.

Tiimityön organisointi ja asiantuntijaorganisaation toiminta

Kuten edellä on todettu, uusmediayritykset täyttävät asiantuntijapalveluyrityksen toimintamallin tunnusmerkistön ja tämän casen avulla tarkastellaankin tiimityön organisointia asiantuntijapalveluorganisaation näkökulmasta.

GI perustelee toimintamalliaan, projektikohtaisia tuotantotiimejä, toiminnan tehokkuuden näkökulmalla. Maisterin (1993) kolmen asiantuntijapalveluyritystyypin luokittelun mukaan

GI:n toimintatapa täyttää tältä osin tehokkuuteen ja nopeuteen toiminnassaan keskittyneen asiantuntijapalveluyrityksen tunnuspiirteet. Yrityksen henkilöresursseja halutaan käyttää mahdollisimman tehokkaasti hyväksi.

IS puolestaan tavoittelee kiinteiden tiimien käytöllä mahdollisimman tehokasta asiakas- ja toimialakohtaisen kokemuksen keruuta. Mitä enemmän kokemusta kertyy, sitä syvällisempää on asiakkaan toimialaan liittyvä osaaminen ja toisaalta asiakkaan tulevaisuuden tarpeet voidaan tehokkaammin toteuttaa.

Tehokkaaseen ongelmanratkaisuun perustuvan toimintamallin muita tunnusmerkkejä olivat Maisterin (1993, 22) mukaan asiakkaan alhainen riski, tuotteiden ja palveluiden geneerisyys sekä alan yritysten kova, hintaan perustuva kilpailu. Palvelujen geneerisyydestä voidaan todeta, että sekä GI että IS perustavat toimintansa mallinnettuihin toimintaprosesseihin, joiden käytöllä pyritään varmistamaan sekä itse tuottajalle että myös asiakkaalle tuotettavan ratkaisun laatu - asiakkaan riski halutaan siis minimoida. Tuotteiden geneerisyydestä voidaan todeta, että perusteknologia lähes kaikissa ratkaisuissa on samantyyppinen. Toisaalta kaikki tuotteet räätälöidään ulkoisesti kunkin asiakasprojektin edellyttämällä tavalla. Edellä mainitusta toimialan myönteisestä kehityksestä huolimatta alan hinnoittelukäytännöt ovat varsin kirjavat. Hinnoittelukäytäntöjä hämärtävät varsinkin uudet, vastikään perustetut uusmediayritykset, jotka saattavat alihinnoitella palvelunsa päästäkseen mukaan kilpailuun.

Tiimityypit uusmediayrityksen toiminnassa

Kummankin valitun esimerkkiyrityksen tapauksessa toiminta muistuttaa osittain Clarkin ja Wheelwrightin (1992) luoman tiimimallin raskasta (engl. heavyweight) tiimiä. Aivan täysin eivät raskaan tiimin tunnusmerkit kuitenkaan uusmediayritysten tapauksessa täyty.

GI:n tapauksessa tiimityöskentelyn organisointi muistuttaa läheisimmin Clarkin ja Wheelwrightin (1992, 13-14) raskasta tiimiä. Tiimi kootaan projektikohtaisesti valitsemalla kunkin ammattiryhmän edustaja omasta poolistaan tiimiin kuten yllä on esitetty. Tiimin

jäsenet toimivat enintään kolmessa tiimissä samanaikaisesti. Täysin raskaan tiimin toimintaa muistuttavaa toimintatapaa GI ei siis toteuta, koska projektityöntekijät voivat osallistua samanaikaisesti jopa kolmen eri projektin työstämiseen. Projektin valmistuttua tiimin jäsenet palaavat takaisin pooleihinsa, josta heidät voidaan sijoittaa uusiin projekteihin.

IS:n tapauksessa tiimityöskentely viittaa sekä raskaan että autonomisen tiimin toimintatapaan. Tiimit toimivat erittäin keskittyneesti ja sitoutuvat palvelemaan tiettyä asiakasta tai tiettyjä asiakkuuksia koko asiakassuhteen olemassaolon ajan. Toisaalta kiinteiden tiimien käyttö viittaa autonomiseen tiimityyppiin. Kun tiimi toimii projektista toiseen saman asiakkaan kanssa voi tiimille muodostua oma toimintatapansa ja se saattaa jopa ryhtyä kilpailemaan yrityksen muiden kiinteiden tiimien kanssa. Ajan kuluessa vaarana voi Clarkin ja Wheelwrightin (1992, 14) mukaan olla se, että tiimi eriytyy omaksi työyhteisökseen yrityksen sisällä ja loppujen lopuksi tiimi saattaa lähteä kokonaan omille teilleen. Tarkastelussa on muistettava, että Clarkin ja Wheelwrightin (1992, 9) tutkimus koski suuryrityksiä. Suuryritykseen verrattuna pienyrityksen kommunikointi ja tiimien hallinnointi on huomattavasti helpompaa. Tilanne voi kuitenkin muuttua organisaation kasvaessa.

Autonomisen tiimin (Clark & Wheelwright 1992, 13-14) tyyppiä edustaa haastatelluista uusmediayrityksistä parhaiten Quartal Interactive. Alunperin se toimi Kauppamainos Bozellin sisäisenä yksikkönä mutta toiminta laajeni nopeasti uusmediatoimialan palvelujen ja tuotteiden alueelle. Tämän johdosta Quartal Interactive eriyttiin omaksi yritykseksen, joka edelleen avustaa mainostoimistoemoaan mutta palvelee myös täysin omaa asiakaskuntaansa uusmedian palveluin ja tuottein.

Projektipäällikön rooli

Projektipäällikön asema on GI:ssa ja IS:ssa tärkeä mutta valtatarkastelun kannalta projektipäällikkö ei kuitenkaan ole organisaation ylimmän johdon jäsen. Näin ollen projektipäällikön valta ulottuu kyllä oman tiimin yli muttei ylimmän johdon

vaikutusalueelle. Toimialatasolla voidaan todeta, että uusmediayrityksen johdon toiminta projektien parissa riippuu uusmediayrityksen koosta: pienessä yrityksessä myös johtohenkilöt ovat kiinteästi mukana tuotantotoiminnassa. Valtatarkastelussakin on huomioitava, että Clarkin ja Wheelwrightin (1992) tarkastelu keskittyy suurten organisaatioiden kehitystiimeihin. Kommunikointi pienikokoisessa uusmediayrityksessä on helpompaa kuin tuhansia työntekijöitä työllistävässä suuryrityksessä.

Kokonaisuudessaan haastatellut uusmediatoimialan yritykset olivat hyvin samoilla linjoilla Clarkin ja Wheelwrightin (1992, 13;18-23) kanssa koskien projektipäällikön ominaisuuksia. Raskaan tiimin johtajalta vaaditaan erinomaista kommunikointikykyä niin normaaleissa työolosuhteissa kuin konfliktitilanteissakin. Lisäksi projektipäällikön on kyettävä koordinoimaan tiimin työskentelyä tehokkaasti, joka edellyttää häneltä sujuvaa kommunikointikykyä projektin kaikkien eri osapuolten kesken. Kommunikointi eri sidosryhmien välillä puolestaan vaatii mahdollisimman korkeaa taitotasoa koskien projektin eri osa-alueita, uusmediayrityksen tapauksessa teknistä ja viestinnällistä osaamista. Kommunikointikykyänsä lisäksi projektipäällikön on yleensä koordinoitava toimintaa myös taloudellisten tavoitteiden ja rajoitusten kannalta.

Uusmediayrityksen organisaatiomalli ja tiimitoiminta

Uusmediayritysten organisaatiomallia ja toimintaroolia ovat aiemmin tutkineet Ruokonen (1997) ja Ruokonen & Väänänen (1998) uusmediayritysten verkostoitumisen näkökulmasta. GI:n toimintatapa perustuu projektikohtaisten tuotantotiimien toiminnalle ja sen toiminta muistuttaa läheisesti Kristensenin (1996, 119-120) kuvaamaa erikoisosajaan organisaatiomallia. Varsinaisen tuotantotiimin muodostavat työntekijät, joilla on koulutuksensa ja työkokemuksensa kautta projektituotannon kannalta riittävä osaaminen. Näitä erikoisosajia voidaan luonnehtia Maisterin (1993, 4) mukaan senioritason työntekijöiksi. Varsinaisen tuotantotiimin tukena GI:ssä ja osin muissa uusmediayrityksissä toimivat assistentit, ns. junioritason työntekijät. Heidän työpanoksensa keskittyy helppoihin, varsinaisen tuotantotiimin jäseniä avustaviin työtehtäviin. Tuotannollisen tuen lisäksi yrityksen hallinnollisista tehtävistä (esim. taloushallinto) vastaavat määrätyt työntekijät.

Assistenttitason tehtävien olemassaolo on teetettyjen haastattelujen perusteella uusmediayrityksissä yleistä. Voidaankin todeta, että Kristensenin kuvaama (1996, 119-120) erikoisosaaaja-tyyppinen toimintamalli kuvaa suhteellisen hyvin suurta osaa johtavista uusmediayrityksistä. On kuitenkin muistettava, että uusmediayritykset tuottavat usein osan projekteistaan alihankintana, joten täysin puhdasta erikoisosaaaja-tyyppistä toimintaa on Suomen uusmediatoimialalla vaikea hahmottaa.

Kristensenin (1996, 120) kuvaama toinen yrityksen toimintarooli, projektikoordinaattori, perustaa toimintansa täysin alihankinnalle. Läheisimmin haastatelluista uusmediayrityksistä projektikoordinaattorin toimintaa muistuttaa Digia. Digian toimintamalli perustuu ajatukselle, jonka mukaan se tuottaa projektitoimeksiantonsa alihankinnan avulla siten, että ainakin projektin kriittisimmät osa-alueet ovat sen suoran valvonnan alaisia. Puhtaita Kristensenin (1996, 120) projektikoordinaattoreita ei Suomen uusmediatoimialalta löydy. Uusmediayrityksen roolissa vaaditaan sekä erikoisosaaajan että projektikoordinaattorin ominaisuuksia.

6.2 Uusmediayrityksen liikeidea ja toiminnalle tyypilliset osaamiskapeikat – case *To the Point Oy* vs. *Nedecon Oy*

Osaamiskapeikkojen mittaamisessa on huomioitava, että varsinkin tuotannolliseen osaamiseen liittyvien osaamiskapeikkojen esiintymiseen vaikuttaa olennaisesti uusmediayrityksen liikeidea. Liikeideasta huolimatta uusmediatoimialan yritysten tuotantotoiminnassa vaikuttavia osaamisalueita ovat tekninen ja viestintäosaaminen. Nämä osaamisalueet koostuvat vastaavasti verkko-ohjelmointitaidoista, tietojärjestelmäintegroititaidoista ja tietokantoihin liittyvät taidoista sekä multimedian luomiseen, muokkaukseen ja käyttöön liittyvistä taidoista ja kerronnallisista taidoista.

Tämän case-esimerkin yritykset, *To the Point* ja *Nedecon*, ovat uusmediayrityksiä, jotka toimivat erilaisten liikeidoiden perusteella. *Nedecon* toimii liiketoimintaprosessien

kehittäjänä ja To the Point viestintäratkaisujen toteuttajana.

Liiketoimintaprosessien kehittäjät ja teknologiaosaamisen tuotteistaminen

Nedeconin toiminta kuvaa hyvin liiketoimintaprosessien kehittämiseen keskittyneen uusmediayrityksen toimintaa. Liiketoimintaprosessien kehittämisessä on usein kyse olemassaolevan asiakkaan liiketoimintaprosessin tehostamisesta Internet-teknologian avulla. Nämä toimintaa tehostavat ratkaisut perustuvat laajalti uuden teknologisen ratkaisun hyväksikäyttöön, jolloin uusmediayrityksen tekninen osaaminen eri osa-alueineen nousee yrityksen tärkeimmäksi tuotantoon liittyväksi osaamisalueeksi.

Liiketoimintaprosessien kehittäjiin liittyvä kiinnostava seikka on, että ne pyrkivät muuntamaan työntekijöidensä teknistä osaamista yrityssidonnaiseksi osaamiseksi. Yritys tuottaa työntekijöidensä osaamisen avulla ohjelmistomoduleita, joita voidaan hyvin vähäisellä räätälöinnillä soveltaa eri asiakkaiden eri tyyppisiin ongelmiin. Voidaan todeta, että liiketoiminnan kehittäjiksi luokiteltavat uusmediayritykset ovat ottamassa ensiaskeleitaan ratkaisujensa sisäisen tuotteistamisen näkökulmasta. Tuotteistamisella on selvät vaikutukset yrityksen projektikohtaiseen työmäärään ja yrityksen kannattavuuden paranemiseen.

To the Point ja viestintäosaamisen kriittisyys

To the Point puolestaan on profiloitunut viestintäratkaisujen toteuttajaksi. Sen toiminnassa korostuu erityisesti viestinnällisen osaamisen painottaminen, ei kuitenkaan teknisen osaamisen kustannuksella. Edelleen ratkaisuilla ei ensisijaisesti tähdätä asiakasyritysten liiketoimintaprosessien tehostamiseen vaan asiakkaan viestinnän kehittämiseen. To the Point kiinnittää tuotteissaan ja palveluissaan erityistä huomiota niiden viestinnälliseen toteutukseen, jolloin avainasemassa ovat tuotannon käsikirjoitus sekä tuotteen tai palvelun graafinen ulkoasu ja käyttömukavuus. Tuotteet ovat hyvin yksilöllisesti suunniteltuja.

Asiantuntijaorganisaation tehokkuus ja tarvittava osaaminen

Maisterin (1993) mukaan erilaiset asiantuntijapalveluyritykset tarvitsevat toimeksiannoissaan erityyppistä osaamista. Luoviin toimeksiantoihin keskittyvät asiantuntijaorganisaatiot tarvitsevat erittäin lahjakkaita yksilöitä, joiden yksilölliseen osaamiseen yrityksen menestys perustuu. Toisaalta kokemuksen ja varsinkin tehokkuuden näkökohdille toimintansa perustavat asiantuntijaorganisaatiot tavoittelevat liiketoiminnallista menestystä yrittämällä rutinoida ja mallintaa toimintaansa, jolloin avainasemassa on yrityssidonnainen tieto ja kokemus.

Nedeconin toimintamalli muistuttaa tehokkuuteen toimintansa perustavan asiantuntijaorganisaation (Maister 1993, 5 ja 26-27) toimintaa. Liiketoiminta perustuu Internet-teknologian hyväksikäyttöön asiakasyritysten liiketoimintaprosesseja tehostettaessa. Tuotteiden ja palvelujen pohjana toimivia tietoteknisiä ratkaisuja pyritään mallintamaan ja tuotteistamaan, jotta uusia asiakasprojekteja voitaisiin toteuttaa entistä tehokkaammin. Toiminnan kannattavuutta ja mahdollisimman suurta tehokkuutta tavoitellaan luomalla toimintakonsepti, jonka ensivaiheessa tarvitaan kuitenkin luovaa ongelmanratkaisukykyä ja innovatiivisuutta (ns. senior-osaaminen) ratkaisumallien luomisessa, mallintamisessa ja lopulta tuotteistamisessa modulaarisiksi ohjelmisto-osioksi, joiden avulla kokonaisratkaisu asiakkaalle tuotetaan. Tämän jälkeen organisaatio voi käyttää hyväkseen myös junior-osaajia, joiden toiminta ja arvo organisaatiossa perustuu suorittavalle työlle. Junior-tason työntekijät kykenevät siis luomaan asiakasratkaisuja yhdistelemällä senior-osaamisen avulla tuotettuja ohjelmisto-osioita. Yrityksen sisällä tiedonkulku ja osaamisen siirtäminen toimivat siis sisäisen tuotteistamisen kautta.

Uusmediatoimialan syntyvaiheessa kaikki tuotetut palvelut ja tuotteet olivat kertatuotantoja ja tarkkaan asiakasyrityksen tarpeisiin rakennettuja. Mahdollisimman kannattaa toimintaa tavoiteltaessa ratkaisujen teknologiset pohjat pyritään kuitenkin tällä hetkellä mallintamaan modulaarisiksi tuotteiksi, joita voidaan käyttää vähäisen räätälöinnin avulla erittäin laajasti erilaisissa asiakasprojekteissa.

Vaikka tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että osa uusmediayrityksistä toimii vahvasti tehokkuuteen perustuvista lähtökohdista, on näillä yrityksillä edelleen vahva tarve rekrytoida mahdollisimman taitavia työntekijöitä, jotka kykenevät kehittämään uusia ratkaisumalleja, joita voidaan soveltaa moniin eri asiakasprojekteihin. Luovien huippulahjakkuuksien lisäksi tarvitaan edelleen junioritason työntekijöitä, jotka kykenevät huolehtimaan jo kehitettyjen tuotemodulien käytöstä. Vähintään yrityksen avainhenkilöstön on kyettävä luomaan näitä tietoteknisiä konsepteja, joita voidaan käyttää laajemmin hyväksi

To the Pointin ratkaisussa ei sen sijaan ole nähtävissä samankaltaista tuotteistamista johtuen juuri erilaisesta liikeideasta ja toimintatavasta. Kaikissa tuotannoissa korostetaan luovan työn tärkeyttä sekä viestinnällisiä näkökohtia, jotka ovat jokaisessa asiakasprojektissa yksilöllisiä – tietyn organisaation tai yhteisön tarpeet täyttäviä tekijöitä.

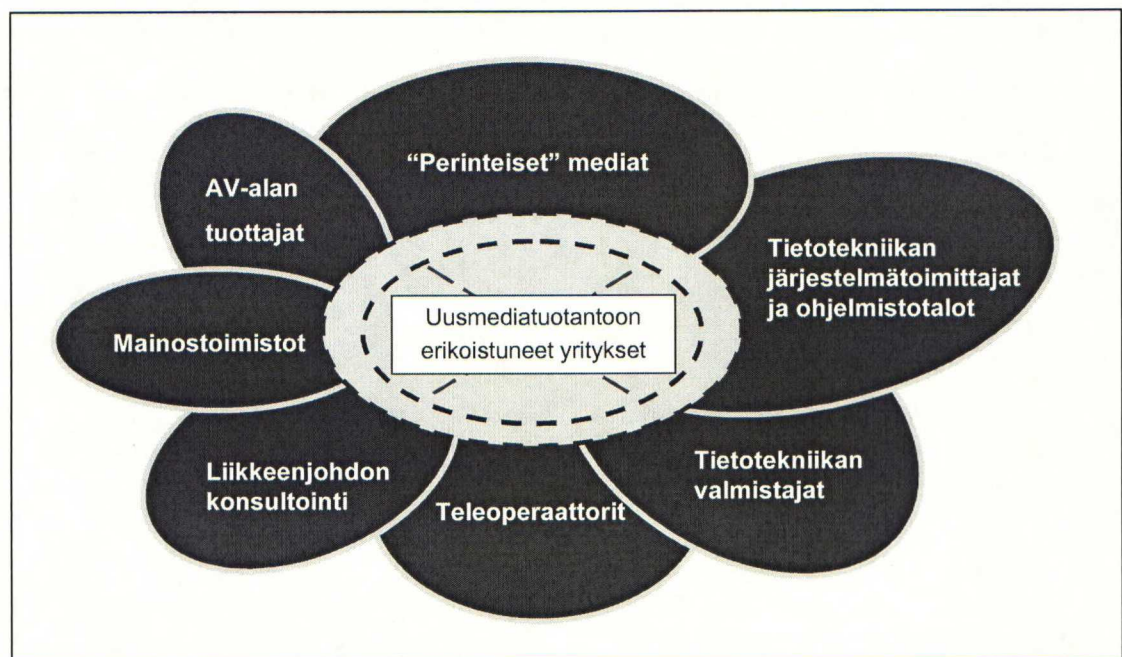
6.3 Uusmediatoimialan kasvu, kehitys ja ennakoitavissa olevat osaamiskapeikot

Tässä kappaleessa käsitellään uusmediatoimialan kasvuun ja kehitykseen vaikuttavia seikkoja sekä toimialan lähitulevaisuuden osaamiskapeikkoja. Toimialan kasvuun ja kehitykseen vaikuttavia seikkoja tarkastellaan lähinnä toimintaympäristön näkökulmasta. Tulevaisuuden osaamiskapeikkojen ennakointi perustuu Greinerin (1972) malliin.

6.3.1 Uusmediatoimialan kasvu ja kehitys

Uusmediatoimialan yritysten kasvu ja kehittyminen tapahtuu nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimintaympäristössä avaintekijä on konvergenssi eli toimialojen lähentyminen, joka uusmediatoimialan kannalta tarkoittaa lähinnä informaatioteknologian, viestintätoimialan ja telekommunikaatioalan toimijoiden lähentymistä teknologisten innovaatioiden avulla. Ilmiötä havainnollistaa kuvio 18.

Kuvio 18. Uusmediayritykset ja toimialojen lähentyminen



Lähde: Kuokkanen ym. 1999, 16.

Yhä useammin uusmediayritykset kilpailevat tai toimivat yhteistyössä monien muiden toimialojen yritysten kanssa. Toimialojen rajat ovat siis murtumassa tai ainakin muotoutumassa uudelleen (Kuokkanen ym. 1999, 47-50). Pelkonen ja Väänänen (1999, 82) puolestaan toteavat, että toimialojen lähentyminen lisää edelleen koulutettujen ja osaavien työntekijöiden kysyntää.

Toimialojen lähentyminen ja liiketoimintaprosessien kehittäjät

Kuten case-esimerkkien kohdalla todettiin, liiketoimintaprosessien kehittäjät tavoittelevat toiminnassaan tuotteidensa ja palvelujensa osittaista tuotteistamista, jotta toimintaa voitaisiin tehostaa ja kannattavuutta parantaa. Tässä vaiheessa em. yritykset tuotteistavat teknistä osaamistaan yrityksen sisällä. Osittaisenkin tuotteistamisen kautta liiketoimintaprosessien kehittäjät muistuttavat toimintansa perusteella jonkin verran ohjelmistotuoteyrityksiä. Edelleen monet liiketoimintaprosessien kehittäjistä palvelevat asiakkaitaan tietojärjestelmäintegroinnin alalla (esim. asiakkaan olemassaolevien tietojärjestelmien yhdistäminen ja liittäminen selainkäyttöliittymän alla toimivaksi

toiminnanohjausjärjestelmäksi). Toisaalta uusmediaa lähellä olevat toimialat ovat myös huomioineet teknologisen kehityksen luomat mahdollisuudet ja perustaneet uusia yksiköitä huolehtimaan uusmediaan liityvästä liiketoiminnasta. Näinollen osa uusmediayrityksistä kilpailee jo olemassaolevien suurten kansainvälisten toimijoiden (esim. Tieto-konserni, ICL Data Oy) rinnalla samanluonteisista asiakastoimeksiannoista. Kuinka uusmediayritykset siis selviytyvät kilpailusta suurten organisaatioiden rinnalla?

Cooper ym. (1986) ovat tarkastelleet uusien yritysten kilpailukeinoja olemassaolevilla toimialoilla verrattuna suuriin kauan markkinalla toimineisiin kilpailijoihinsa. Perinteisen näkökulman mukaan vastaperustetun pienikokoisen yrityksen ei tulisi ryhtyä suoraan kilpailuun toimialan suurten toimijoiden kanssa. Pienet toimijat voivat vallata jalansijaa ja turvata olemassaolonsa keskittymällä niche-markkinaan pitkälle erikoistuneiden tuotteiden, tuotekohtaisen räätälöinnin tai erinomaisen asiakaspalvelun avulla. Näiden ominaisuuksien toteutus on ensinnäkin helpompaa pien- kuin suuryrityksille ja toiseksi niche-markkinan palvelu ei tehokkaasti toteuta suuryrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita. Tätä peruslähtökohtaa Cooper ym. (1986, 620) kritisoivat varsin voimakkaasti väittäen, että vastaperustetut pienyritykset kykenevät määrättyissä olosuhteissa kamppailemaan varsin tasavertaisesti jo olemassaolevien suurten kilpailijoiden kanssa. Nämä erityiset olosuhteet tutkijat määrittelevät toimialaa koskevien säännösten muutoksiksi, uudeksi teknologiaksi, organisationaalisiksi ja johtamisinnovaatioiksi sekä lisäksi kuluttajakäyttäytymisen muutoksiksi. Näiden muutosten vaikutukset antavat mahdollisuuden uusille toimijoille. Olemassaolevien yritysten mukautuminen uuteen tilanteeseen on vaikeaa ja hitaampaa, koska niillä on olemassaolevat tuotteet ja hinnoitteluperiaatteet. Edelleen mm. olemassaolevien yritysten kulttuuri, prosessit ja organisaatiorakenne vaikeuttavat muutokseen sopeutumista ja uusien yritysten asettamiin haasteisiin vastaamista. Lyhyellä tähtäimellä pienyritykset voivat kyetä kilpailuun olemassaolevien suurempien kilpailijoidensa kanssa mutta pidemmällä tähtäimellä tilanne voi muuttua. Pienyrityksen kasvaessa se voi näet menettää em. ominaisuuksiaan, kun toiminta muistuttaa kasvun myötä yhä enemmän perinteisen suuryrityksen toimintaa.

Haastatteluaiaineiston ja alaa seuraavan median (mm. Tietoviikko 11/98) mukaan

uusmediayritykset kokevat kilpailuvalteikseen organisaatioiden pienestä koosta johtuvan nopeuden ja joustavuuden, johon alan suuren toimijat eivät kykene vastaamaan. Toisaalta suurten projektien ollessa kyseessä uusmediayrityksen pieni koko ei aina anna asiakkaalle riittävän luotettavaa kuvaa yrityksen toiminnasta, jolloin tarjouskilpailussa ovat vahvoilla suuret informaatioteknologian palveluihin erikoistuneet yritykset.

Erikoistuminen

Kuten edellä on mainittu osa uusmediayrityksistä on erikoistunut toimimaan tietyn liikeidean perusteella joko liiketoimintaprosessien kehittäjänä tai viestintäratkaisujen toteuttajana. Tämän lisäksi on nähtävillä merkkejä siitä, että osa yrityksistä erikoistuu tiettyjen toimialojen ratkaisujen toteuttajiksi. Jos uusmediayritys erikoistuu, on sen varmistettava tuotteidensa riittävä kysyntä. Asiantuntijapalveluyrityksen liian voimakas erikoistuminen voi Suomen markkina-alueella johtaa markkinoiden ehtymiseen (Sipilä 1992, 68).

Toimialakohtaisten tuotteiden ja palveluiden tulee olla sellaisia, ettei niiden käyttö yhden asiakkaan kanssa sulje pois mahdollisuutta toimia samalla toimialalla toimivan toisen asiakkaan kanssa. Erikoistuminen ei kannata, jollei yrityksen kohderyhmä ole riittävän suuri ja ratkaisu- sekä palvelupaletti riittävän laaja. Jotta erikoistuvan uusmediayrityksen kohderyhmä olisi riittävän laaja voi toiminnan laajentaminen Suomen rajojen ulkopuolelle olla tarpeellista. Tällöin johtamisosaamiseen ja tarkemmin toiminnan kansainvälistämiseen liittyvät taidot ovat tarpeen ja Maisterin (1993, 27) mukaan tuotteiden ja palvelujen tulisi olla mahdollisimman tarkkaan määriteltyjä ja tehokkaita tuotaa.

6.3.2 Uusmediatoimialan ennakoitavissa olevat osaamiskapeikot

Uusmediatoimialan yritykset toimivat suurimmaksi osaksi Greinerin (1972, 41-42) mallin ensimmäisen vaiheen tunnusmerkistön mukaisesti. Tässä tutkimuksessa haastatellut yritykset ovat kuitenkin siirtymässä tai jo siirtyneet mallin toiseen vaiheeseen. Jo aiemmin todettiin, että ensimmäisen vaiheen osaamiskapeikot liittyvät varsinkin johtamisosaamiseen.

Varsinaiset ongelmat henkilöityvät yrityksen perustajaan. Yrityksen tulevaisuus on siis uhattuna, koska perustaja-johtaja ei ole täysipainoisesti sitoutunut toiminnan suunnitteluun ja liiketoiminnan johtamiseen. Riskit kasvavat entisestään, jos perustajalla ole yrityksen johtamisessa tarvittavia taitoja. Riskit voidaan minimoida siten, että yrityksen liiketoimintaa johtamaan hankitaan uusi työntekijä, henkilö, jolla on aiempaa johtamiskokemusta sekä erityisesti yrityksen johtamisessa tarvittavia taitoja. Tässä tilanteessa ongelmaksi nousee perustajan haluttomuus siirtyä sivuun johtotehtävistä, vaikka hän tiedostaisikin omien kykyjensä riittämättömyyden johtamistehtävissä.

Vallan keskittyminen

Greinerin (1972) mallin toisessa kasvuvaiheessa yritysten toiminta on ammattimaisempaa kuin ensimmäisessä vaiheessa. Yritystä johtaa tehtävään vartavasten rekrytoitu toimitusjohtaja, joka ei varsinaisesti huolehdi yrityksen tuotannollisista asioista. Yrityksen työnkuvat ovat erikoistuneempia ja toimitusjohtajan lisäksi yritykseen palkataan henkilöitä hoitamaan yrityksen tukitehtäviä. Edelleen yrityksen toimintaa mallinnetaan prosesseiksi. Yrityskoon kasvaessa yritysten toiminta saa muitakin uusia piirteitä. Työntekijämäärän kasvaessa yritysten toiminta muuttuu jähmeämmäksi. Valta on keskittynyt muutaman yrityksen avainhenkilön käsiin ja toiminnan laajuus pakottaa yrityksen käyttämään muodollisempia menettelytapoja aiemman joustavamman toimintatavan sijaan. Toiminnan koordinointi ja valvonta nousevat yhä tärkeämpään osaan. Ongelmia voi erityisesti aiheuttaa vallan keskittyminen, jolloin yrityksen alempi johto ei voi toimia täysipainotteisesti ilman ylemmän johdon alituista valvontaa. Jotta yrityksen toiminta kyettäisiin kuitenkin säilyttämään mahdollisimman joustavana – edelleenkin ei ole kyse suuryrityksistä - tulee päätösvaltaa siirtää yrityksessä aiempaa alemmalle tasolle. Samalla kun valtaa siirretään alaspäin ja toiminta muuttuu joustavammaksi, voi syntyä uusia ongelmia. Ylin johto ei välttämättä ole valmis luopumaan asemastaan. Lisäksi varsinkin uuden vallanjaon ensivaiheessa ongelmia voi syntyä, kun alempi johto ei ole tottunut tekemään itsenäisiä päätöksiä.

Uusmediayritysten toiminnan projektimuotoisuuden perusteella tulevaisuudessa saattavat

korostua varsinkin äsken mainitut vallan jakoon liittyvät ongelmat. Kun projektimuotoisen organisaation yrityskoko kasvaa, täytyy yhä enemmän päätösvaltaa siirtää projektipäälliköille. Monissa uusmediayrityksissä tilanne on edelleen se, että yrityksen ylin johto kykenee seuraamaan projektien etenemistä hyvin tarkasti ja saattaa olla jopa mukana projektituotannossa. Yritysten kasvaessa tämä ei kuitenkaan ole enää mahdollista, joten tarvitaan uusia toiminnan organisointimalleja ja johtamiseen liittyviä taitoja.

Uusmediayritysten osaamisen tuotteistaminen

Uusmediayrityksille tyypillisenä lähitulevaisuuden osaamiskapeikkona voidaan nähdä uudet taidot, jotka liittyvät kaupalliseen osaamiseen. Kyseessä ovat uusmediayritysten tuottamien ratkaisujen tuotteistamiseen liittyvät taidot. Tuotteistaminen on prosessi, jossa osa yrityksen voimavaroista jaetaan järjestelmällisesti uusiin tehtäviin, jotka ovat tuotekehitys, tuotteiden viimeistely massamarkkinoita varten, uusien tuoteideoiden kehittäminen ja arviointi, tuotteiden laadun varmistus ja tuotteiden päivittäminen ja muu ylläpito.

Jo tällä hetkellä on nähtävissä merkkejä siitä, että osa uusmediatoimialan toimijoista tavoittelee palvelujensa tuotteistamista ainakin organisaation sisällä, joten sitä koskeviin panostuksiin ja toimiin on kiinnitettävä paljon huomiota.

Maisterin (1993, 27-28) mukaan erityisesti tehokkaaseen ja mallinnettuun ongelmanratkaisuun toimintansa perustavien asiantuntijayritysten on mahdollista laajentaa toimintaansa. Osaamisen tuotteistaminen on tehokkuuteen toimintansa perustaville uusmediayrityksille siis myös kansainvälistymismahdollisuus.

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen päätulokset. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen teoreettista merkitystä sekä tutkimuksen vaikutuksia käytännössä. Lopuksi ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

7.1 Tutkimuksen päätulokset

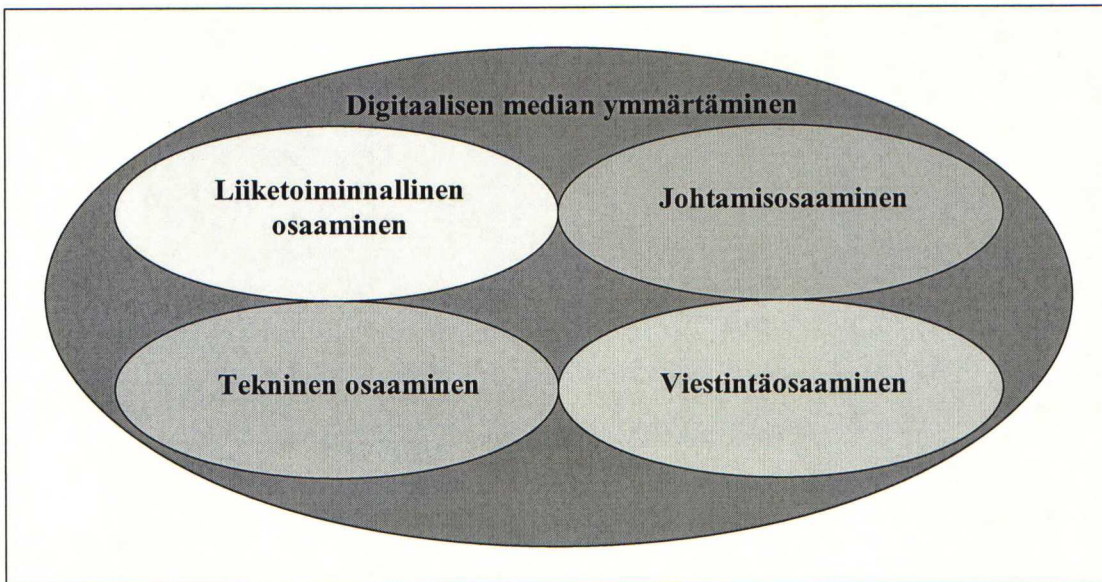
Aiemman tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yritysten osaamiskapeikot ovat toimialariippuvaisia. Tietyn toimialan yrityksen muodostavat omasta toiminnastaan ja toimintaympäristöstään käsityksiä ja uskomuksia, joita sovelletaan yrityksen toiminnassa. Perimmäinen syy käsitysten ja uskomusten muodostumiseen on toimintaan liittyvien epävarmuustekijöiden minimoiminen. Kun yritykset, jotka toimivat samalla toimialalla muodostavat käsityksiä ja uskomuksia omasta toiminnastaan, voidaan näistä käsityksistä ja uskomuksista muodostaa toimialakohtaisesti jaettuja uskomuksia ja käsityksiä.

Toimialariippuvuuden lisäksi osaamiskapeikot ovat sidottuja yrityksen kehitysvaiheeseen. Greiner (1972) on kehittänyt yrityksen elinkaarta kuvaavan vaihemallin, jossa osaamiskapeikot liittyvät varsinkin johtamisosaamiseen ja toiminnan organisointitaitoihin. Näiden osaamiskapeikkojen lisäksi yritysten toiminnassa on muitakin osa-alueita, joilla osaamiskapeikkoja voi ilmetä. Tämän tutkimuksen mukaan uusmediatoimialan osaamiskapeikot voivat edellisten lisäksi liittyä yrityksen taitoihin, joita tarvitaan sen tuotteiden tai palveluiden luomiseen.

7.1.1 Uusmediatoimialan osaamiskapeikot ja niiden tunnistaminen

Suomen uusmediatoimialan osaamiskapeikot voidaan jakaa viiteen eri osaamisalueeseen liittyviksi kuvion 19 mukaisesti. Osaamiskapeikot liittyvät yrityksen tietopohjaisiin resursseihin (Miller & Shamsie 1996, 522), joita kuvaavat Barney'n (1991, 101) luokittelussa henkiset ja organisationaaliset resurssit.

Kuvio 19. Uusmediatoimialan osaamisalueet



Kuvion 19 mukaan osaamiskapeikot voivat liittyä

- liiketoiminnalliseen osaamiseen
- johtamisosaamiseen,
- tekniseen osaamiseen,
- viestintäosaamiseen ja
- digitaalisen median ymmärtämiseen.

Liiketoiminnallinen ja johtamisosaaminen ovat minkä tahansa yrityksen olemassaolon perusedellytyksiä. Liiketoiminnallisen ja johtamisosaamisen puute voi johtaa siihen, että yrityksen kasvu tyrehtyy tai pahimmassa tapauksessa koko yrityksen olemassaolo joutuu vaakalaudalle. Jälkimmäiset kolme osaamisaluetta liittyvät läheisesti uusmediatoimialan päivittäiseen liiketoimintaan eli tuotantoon.

Tarkemmin osaamiskapeikkoja voidaan tarkastella eri osaamisalueisiin liittyvien taitojen kautta. Seuraavaksi eri taidot esitellään osaamisalueittain. Jokaisen taitoalueen kohdalla on lueltu kyseisen taidon olemassaoloon tai havaitsemiseen liittyviä seikkoja.

Liiketoiminnallinen osaaminen

Liiketoiminnalliseen osaamiseen liittyviä osaamiskapeikkoja voidaan luonnehtia taidoilla, jotka liittyvät:

- *toiminnan organisointiin* – toiminnan ammattimaisuuden taso, esimerkiksi liiketoiminnan tukitoimintojen organisointi ja tuotantoprosessin mallintaminen yrityksessä.
- *tiimityötaitoihin* – miten tiimien toiminta on yrityksissä järjestetty, esiintyykö tiimien välillä kilpailua?
- *myynti- ja markkinointitaitoihin* – myynnin ja markkinoinnin tasoa voidaan tarkastella esimerkiksi toiminnan organisoinnin kautta: onko yrityksessä henkilö tai yksikkö, joka vastaa yrityksen tuotteiden ja palveluiden myynnistä ja markkinoinnista?

Johtamisosaaminen

Johtamisosaamisen liittyvät osaamiskapeikot voivat ilmetä seuraavilla taitoalueilla:

- *strategiset johtamistaidot* – panostaako yrityksen johto pitkäjännitteisesti yrityksen tulevaisuuden suunnitteluun vai ovatko kaikki henkilöresurssit vahvasti sidoksissa tuotantotoimintaan?
- *sosiaaliset johtamistaidot* – uusmediayritykset ovat pienikokoisia asiantuntijayrityksiä, joissa johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksen, ei käskyttämisen, avulla. Yrityksen johdolta vaaditaan siis erinomaisia kommunikointi- ja vuorovaikutustaitoja, jotta he voivat menestyksekkäästi ohjata yrityksen toimintaa.
- *kansainvälistämistaidot* – osa haastatelluista yrityksistä on jo ottanut ensiaskeleensa toimintansa kansainvälistämisessä. Kansainvälistämistaidot perustuvat lähinnä yrityksen johdon aiempaan kokemukseen kansainvälisen liiketoiminnan piiristä.
- *projektinhallintataidot* – uusmediayrityksen toiminta on projektimuotoista, jolloin yrityksen projektipäälliköiden taidot joutuvat koetukselle.

Projektinhallintaan liittyvät taidot henkilöityvät projektipäällikköön, jolta vaaditaan laaja-alaista tuotantotoimintaan liittyvää osaamista (viestintä- ja teknologiaosaaminen sekä digitaalisen median ymmärrys) sekä erinomaisia vuorovaikutus-, tiimi- ja kommunikointitaitoja. Projektinhallinnassa uusmediayritys voi käyttää hyväkseen myös erilaisia ohjelmistotyökaluja.

Tekninen osaaminen

Teknisen osaaminen alalla osaamiskapeikkoja voi ilmetä seuraavien taitojen kohdalla:

- *verkko-ohjelmointitaidot* - uusmediayritysten tuotteet ja palvelut perustuvat pääosin Internet-teknologian hyväksikäyttöön. Tällöin osaamiskapeikoiksi voivat nousta riittämättömät taidot, jotka liittyvät erilaisten ohjelmointikielien, kuten Pearl, Java ja CGI, hallintaan.
- *tietojärjestelmien integrointitaidot* – tietojärjestelmien integroinnissa on edelleen kyse ohjelmointiosaamisesta, joka kuitenkin tässä tapauksessa liittyy asiakasyrityksen olemassa olevien tietojärjestelmien ja esimerkiksi uuden, Internet-teknologiaan perustuvan käyttöliittymän yhdistämiseen. Uusmediayritysten asiakasratkaisusta yhä suurempi osa vaatii nimenomaan tietojärjestelmien integrointitaitoja, jotka ovat informaatioteknologian työmarkkinoilla erittäin haluttu kompetenssialue.
- *tietokantoihin liittyvät taidot* – Internet-teknologia mahdollistaa tehokkaan tiedonkeruun, jonka hyväksikäytössä tietokannat ovat avainasemassa. Näin ollen, onko uusmediayrityksellä riittävästi asiantuntemusta koskien tietokantojen suunnittelua ja tietokantaohjelmointia?

Viestintäosaaminen

Viestintäosaamisen alalla osaamiskapeikkoja voi ilmetä liittyen:

- *multimedian luomis-, muokkaus- ja käyttötaitoihin* – uusmediayrityksen tuotteet perustuvat usein multimedian käytölle: sovelluksissa yhdistellään tekstiä, ääntä, kuvaa ja liikkuvaa kuvaa. Tuotteiden viestinnällisiin ominaisuuksiin liittyen ovat

tärkeitä multimediataidot, joiden avulla tuotteet luodaan mahdollisimman helppokäyttöisiksi, loogisiksi ja kiinnostaviksi. Erityisesti multimediataitojen kohdalla painottuu on graafinen suunnittelukyky, joka käsittää kuvallisen hahmotus- ja järjestelykyvyn.

- *kerronnallisiin taitoihin* - tuotantojen suunnittelussa tarvitaan käsikirjoitustaitoja, jossa projektin kulku kuvataan yksityiskohtaisesti. Lisäksi kerronnallisia taitoja tarvitaan tuotteen sisällön suunnittelussa ja luomisessa tavoitteena mahdollisimman kiinnostava ja houkutteleva kokonaisuus.

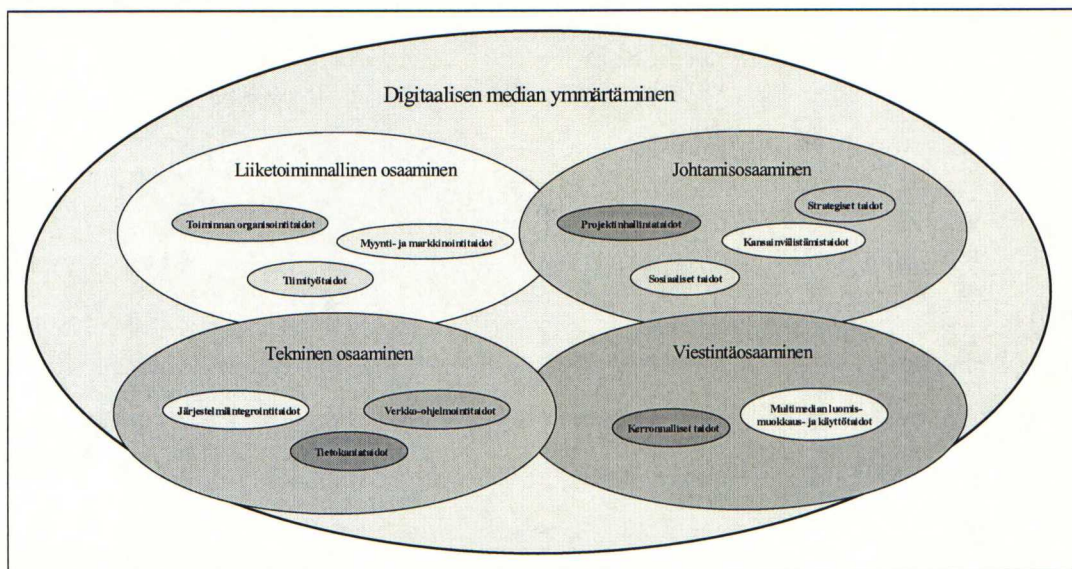
Digitaalisen median ymmärtäminen

Digitaalisen median ymmärtämistä voidaan pitää uusmediatoimialan ominaisimpana piirteenä. Digitaalisen median ymmärtämisellä on uusmediayrityksen kannalta laaja ja kriittinen tehtävä: se toimii uusmediayrityksen liiketoiminnan ytimenä ja perustana.

Uusmediayritysten toiminta perustuu siihen, että ne käyttävät digitaalisen median mahdollisuuksia hyväkseen tuottamalla edistysellisiä asiakasratkaisuja. Digitaalisen median ymmärtäminen oli koko toimialan syntyyn ja on myös sen myöhempään menestykseen vaikuttava tekijä. Tehokkaat ja luovat uudentyyppiset ajattelumallit, joiden avulla ratkaisuja tuotetaan, kumpuavat digitaalisen median ymmärryskyvystä.

Kuviossa 20 on esitetty kootusti uusmediayritysten henkisiin ja organisationaaliin resursseihin liittyvät osaamisalueet ja niiden sisältämät taitoalueet.

Kuvio 20. Uusmediatoimialan osaamisalueet ja taidot



7.1.2 Uusmediayritysten liikeideoiden jalostuminen ja toiminnalle ominaiset osaamiskapeikat

Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että toimialan johtavat yritykset ovat täsmentäneet omaa toimintaansa jalostamalla liikeideoidaan. Tutkimuksen tuloksena todetaankin, että uusmediayritykset toimivat joko liiketoimintaprosessien kehittäjinä tai viestintäratkaisujen toteuttajina.

Liiketoimintaprosessien kehittäjät tehostavat asiakasyritystensä liiketoimintaa Internet-teknologian ja digitaalisen median luomien mahdollisuuksien avulla. Ratkaisut voivat olla mm. intranet- tai extranet-tyyppisiä sovelluksia. Varsinaisesta liiketoimintaprosessin kehittämisestä ei ole kyse, sillä yleensä uuden ratkaisun avulla tavoitellaan toiminnan tehostamista esimerkiksi kustannussäästöjen avulla.

Viestintäprosessien toteuttajat voidaan puolestaan jakaa verkkomarkkinointiviestinnän toteuttajiin ja multimediatuotantoyrityksiin. Verkkomarkkinointiviestintää palvelunaan tarjoavat yritykset voivat olla perinteisten mainostoimistojen sisälle perustettuja sisäisiä interaktiivisia yksiköitä, jotka ovat kasvaneet erillisiksi yrityksiksi.

Multimediatuotantoyritykset ovat keskittyneet lähinnä erilaisten multimediaan liittyvien tuotteiden ja palveluiden (animointi, Cd-Rom, tietokioskit) tuotantoon, joita käytetään asiakasyritysten ulkoisen ja sisäisen viestinnän tehostamiseen. Edellämainittujen tuotteiden lisäksi ratkaisut voivat perustua myös Internet-teknologian hyväksikäyttöön.

Case-tarkastelussa kävi ilmi, että uusmediayrityksen näkemykset osaamiskapeikoista voivat riippua liikeideasta. Liiketoimintaprosessien kehittäjille tekninen osaaminen on elintärkeää ja toisaalta puhtaasti verkkoviestinnän toteuttajiin lukeutuvat yritykset panostavat viestintäosaamiseen. Mahdollisen osaamiskapeikkojen mittaamisen kannalta on siis ensiarvoisen tärkeää tunnistaa kohdeyritysten liikeidea ja toimintarooli.

7.2 Tutkimuksen teoreettinen merkitys

Uusmediatoimiala on nuori ja vielä vahvassa kasvuvaiheessa. Alan yritysten toimintaa varsinkin johtamis- ja liiketoiminnallisen osaamisen näkökulmasta kuvaa hyvin Greinerin (1972) vaihekasvumalli. Sen ensimmäisten vaiheiden ominaispiirteet sopivat hyvin myös uusmediayritysten toimintaan. Haastatteluaineiston avulla tehdyt havainnot alasta ja sillä toimivista yrityksistä vahvistavat Greinerin (1972) mallin sopivuutta kuvaamaan yritysten kasvuvaiheita ja niissä esiintyviä ongelmia.

Aiemman, uusmediatoimialan osaamiskapeikkoja kartoittavan tutkimuksen puuttuessa selvitettiin osaamiskapeikkoja lisäksi muodostamalla toimialakohtaisia oletuksia niistä käsityksistä, jotka olivat yhteisiä haastatelluille uusmediayrityksille. Tässä käytettiin hyväksi Spenderin (1989) väitöskirjassaan luomaa mallia, joka on erittäin käytännönläheinen lähestymistapa osaamiskapeikkojen tarkasteluun. Tutkimuksessa ei täysin kopioitu Spenderin (1989, 74-76) lähestymistapaa, jonka perustana toimi avoin haastattelu. Teemahaastattelun käyttöä perustellaan tässä tutkimuksessa sillä, että tutkittiin resurssipohjaisen näkökulman kannalta rajattuja osaamiskapeikkoja eikä yritysten laajempia käsityksiä toiminnastaan tai toimintaympäristöstään. Vaikka tutkimusmetodologia erosi

alkuperäisestä Spenderin (1989) toimintatavasta, sen voidaan todeta toimivan hyvin, kun tutkimuksen tarkastelunäkökulma on suppeampi.

Uusmediayritysten toiminta täyttää osin myös Maisterin (1993) asiantuntijayrityksen tunnusmerkit. Maisterin (1993) mukaan asiantuntijayrityksen toimintaa voidaan pelkistetysti kuvailla kolmen erityyppisen toimeksiantotyypin avulla. Näille toimeksiantotyypeille toimintansa perustavat asiantuntijapalveluyritykset eroavat toisistaan huomattavasti toiminnan vaatimien panostusten ja toiminnallisten ominaisuuksien perusteella. Uusmediayritykset täyttävät Maisterin (1993, 21-27) tunnusmerkistöjen erillisiä osioita mutta eivät täysin toteuta mallin periaatteita.

Uusmediatoimialan syntyvaiheessa, kuluva vuosikymmenen alussa, alan yritysten tuottamien palvelujen ja ratkaisujen voidaan arvioida olleen luovia ja innovatiivisia mutta hyvin nopeasti on tultu vaiheeseen, jossa palvelut, räätälöinnistä huolimatta, muistuttavat toisiaan. Osaltaan tähän vaikuttaa toimialan se erityispiirre, että ratkaisut perustuvat teknologisten innovaatioiden hyväksikäyttöön. Varsinkin liiketoimintaprosessien kehittäjien kohdalla toiminta saattaa lähitulevaisuudessa muistuttaa entistä enemmän ohjelmistotuoteyritysten toimintaa, kun yksilöiden osaamista siirretään yrityssidonnaiseksi osaamiseksi tuotteistamalla tietyt ratkaisuihin liittyvät ohjelmisto-osiot yrityksen sisällä. Ratkaisujen tuotannossa ja projektinhallinnassa avaintemoiksi muodostuvat ajallinen ja taloudellinen tehokkuus.

Tehokkuusnäkökohtien ja osaamisen tuotteistamisen lisäksi osa uusmediayrityksistä on keskittynyt tiettyihin toimialoihin (Kuokkanen ym. 1999, 25). Niiden toimintaa kuvastaa tietyn tyyppisten ongelmien ratkaisussa tarvittava kokemus.

Yritystasolla tilanne vaikuttaa siis hieman sekavalta mutta toimialatasolla voidaan todeta, että suurimmaksi osaksi uusmediatoimialan yritykset toimivat Maisterin mallin tehokkaan toimeksiannon tunnusmerkistön mukaan.

Uusmediayritysten toiminnan organisointia tiimityöskentelyn osalta tarkasteltiin Clarkin ja

Wheelwrightin (1992) tutkimuksen näkökulmasta. Uusmediatoimialan yritykset toteuttavat osin Clarkin ja Wheelwrightin (1992, 13-17) luoman mallin tunnusmerkistöä mutta joitakin eroavaisuuksia mallin ja tutkimusaineiston välillä oli. Ne liittyivät lähinnä projektipäällikön asemaan yrityksessä. Nämä eroavuudet johtuvat ainakin osin tutkittujen yritysten kokoeroista: Clark ja Wheelwright (1992) tarkastelivat tutkimuksessaan suuryrityksiä ja tämän tutkimuksen kohteena olivat pienyritykset.

Koko toimialaa koskevaa laajempaa kehitystä tarkasteltiin lyhyesti Porterin (1980) uuden toimialan analysointiin liittyvän viitekehyksen avulla. Tarkastelussa ilmeni, että malli antaa hyvät lähtökohdat uutta toimialaa ja sen syntyä koskevalle tarkastelulle. Cooperin ym. (1986) artikkeli tarkasteli kilpailua olemassa olevien toimialojen näkökulmasta. Cooperin ym. (1986) ja Porterin (1980) näkemykset ovat osin ristiriitaiset. Cooper ym. (1986) näkevät uuden teknologian uusien kilpailijoiden keinona päästä mukaan olemassaolevan toimialan kilpailuun. Porterin (1980) mukaan uusi teknologia voi johtaa kokonaan uuden toimialan syntyyn. Cooperin ym. (1986) näkökulman mukaan koko uusmediatoimialan olemassaolo voidaan kyseenalaistaa ja väittää sen kuuluvan lähinnä informaatioteknologian toimijoiden kenttään. Toisaalta Porterin (1980) näkökulma vahvistaa kuvaa 1990-luvun puolivälissä syntyneestä uudesta toimialasta. Voidaan todeta, että kummallakin lähestymistavalla on puolensa, ja suurin syy tähän on teknologisen kehityksen nopeus ja samanaikainen toimialojen lähentymiskehitys. Toimialojen lähentymisen vaikutus toimintaympäristöön ja kilpailuun on siis jokseenkin hämmentävä, jolloin myös ilmiön teoreettinen tarkastelu vaikeutuu.

7.3 Tutkimuksen merkitys käytäntöön

Tutkimuksen tavoitteena oli uusmediatoimialan osaamiskapeikkojen selvittäminen niiden mittaamista varten. Tutkimuksessa kartoitettiin alan yritysten näkemyksiä, joista analyysin kautta tehtiin koko toimialaa koskevia havaintoja. Osaamiskapeikkojen kartoittamisen avulla näiden osaamiskapeikkojen mittaaminen on jatkokehittelyn avulla tulevaisuudessa mahdollista.

Uusmediatoimialan yritysten kannalta tutkimus on varsin hyödyllinen. Osaamiskapeikkonäkökulman avulla yritykset voivat tarkastella ja tarvittaessa kehittää omaa toimintaansa tarpeelliseksi katsomallaan tavalla. Erityisesti tutkimuksesta on hyötyä nuorimmille uusmediayrityksille, jotka toimivat vielä Greinerin (1972, 41-42) mallin ensimmäisen kasvuvaiheen tunnusmerkistön mukaisesti. Nämä yritykset voivat käyttää tutkimuksen tuloksia tehokkaasti hyväkseen suunnitellessaan tulevaisuuttaan.

Yksittäisten yritysten lisäksi tutkimuksesta on hyötyä toimialatasolla. Koska aihealuetta koskevaa aiempaa varsinaista tutkimusta ei ole, voidaan tämän tutkimuksen perusteella tehdä jatkoselvityksiä toimialakohtaisia uskomuksia ja käsityksiä koskien. Tähän seikkaan palataan jatkotutkimusaiheiden kohdalla.

Osaamiskapeikkojen selvittäminen on hyödyllistä myös alan koulutuksen suunnittelun kannalta. Tämä tutkimus toimii Pelkosen & Väänäsen (1999) tutkimuksen rinnalla keskustelun aloittajana, jotta koulutusjärjestelmä kykenisi tulevaisuudessa tehokkaammin vastaamaan työelämän tarpeisiin ja luomaan uusia innovatiivisia koulutusjärjestelmiä.

Toimialan kehitystä seuraavat muut tahot saavat myös hyödyllistä uutta tietoa alan kehitystä koskien. Tutkimuksesta on hyötyä varsinkin julkisen vallan taholla, jossa päätetään erilaisista alalle suunnattavista rahallisista tuista ja muista kehitystoimenpiteistä mainittujen koulutukseen liittyvien seikkojen lisäksi.

7.4 Suositukset jatkotutkimukseksi

Tässä tutkimuksessa selvitettiin uusmediatoimialan 'toimialareseptiä' yksilöiden osaamiseen ja yrityksen toiminnan organisointiin liittyen. Uusmediatoimialan 'toimialareseptin' tutkimusta voitaisiin jatkaa laajentamalla tutkimusnäkökulmaa Spenderin (1989) tutkimuksen tapaan. Tällöin tutkimuksen kohteena olisivat esimerkiksi markkinatilanteeseen, työntekijöiden koulutukseen tai muuhun toimintaan ja toimintaympäristöön liittyvät uskomukset ja käsitykset.

Tutkimusaihe, jonka toteuttamisesta olisi käytännön hyötyä varsinkin alan yrityksille, olisi uusmediayritysten markkinointi- ja myyntitoimintojen tarkastelu. Tavoitteena voisi olla esimerkiksi perustason myynti- ja markkinointiprosessien mallintaminen. Suurin osa uusmediatoimialan yrityksistä kokee myyntiin ja markkinointiin liittyvän osaamisensa heikohkoksi, joten alan yritysten toimintaan pohjautuvan yleisen mallin luominen olisi erityisen hyödyllistä. Mallin avulla yritykset voisivat kehittää toimintaansa entistä ammattimaisempaan suuntaan.

Tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta kävi myös ilmi, että suurin osa uusmediayrityksistä on toiminnan kansainvälistämisen kannalta vasta-alkajia. Vain osa alan johtavista yrityksistä toimii kansainvälisesti. Alan yritysten kansainvälistyminen ja kansainvälistymisessä käytetyt keinot olisi koko toimialan kilpailukyvyn säilymisen kannalta erittäin tärkeä tutkimuskohde.

Tämä tutkimus antaa aiheen uusmediayritysten tiimityöskentelyn syvällisempään tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa uusmediatoimialan yritysten tiimityöskentelyä on tarkasteltu yleisellä tasolla mutta uusmediayritysten käyttämien erityyppisten tiimityöskentelytapojen syvempi tarkastelu voisi antaa mielenkiintoisen lisän alan yritysten toiminnan tutkimukseen. Vertailu suuryritysten ja pienyritysten tai kypsemmän toimialan ja uusmediatoimialan välisten tiimityöskentelyerojen kannalta olisi kiintoisa näkökulma.

Koko uusmediatoimialan ja sitä lähellä olevien toimijoiden lähentyminen on tämän tutkimuksen lisäksi käynyt ilmi muissakin alaa koskevissa tutkimuksissa. Korkean teknologian kehitys sen kaikilla eri osa-alueilla vaikuttaa par'aikaa alan eri yritysten toimintaympäristöön esimerkiksi yritysostojen ja liittoutumien muodossa. Näinollen lähentymisen vaikutusta eri toimialojen toimintaan ja kilpailustrategioihin olisi mielenkiintoista tarkastella. Yhdistyvätkö viestintä-, telekommunikaatio- ja informaatioteknologia-alojen toimijat tulevaisuudessa vai jatkuuko näiden eri toimialojen kehitys toisistaan ainakin nimellisesti erillään sekä erityisesti, mikä on uusmediatoimialan asema muuttuvassa tilanteessa?

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17:1. 99 - 120.
- Becker, Gary S. 1964 (1983). *Human Capital*. Columbia, New York.
- Clark, K. B. & Wheelwright, S. C. 1992. Organizing and Leading "Heavyweight" Development Teams. *California Management Review*, 34:3. 9 - 28.
- Cooper, A. C., Willard, G. E. & Woo, C. Y. 1986. A Reexamination of the Niche Concept. Teoksessa Mintzberg, Henry & Quinn, James Brian, 1991. *The Strategy Process – Concepts, Contexts, Cases (2nd Edition)*. Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Grant, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33:3. 114 - 135.
- Greiner, L. E. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, July-August. 37 - 46.
- Grönfors, Martti 1982. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. WSOY, Porvoo.
- Euroopan komissio 1997. *Vihreä kirja televiestinnän, tiedotusvälineiden ja tietotekniikan lähentymisestä sekä sen vaikutuksista sääntelyyn*. Bryssel 3.12.1997.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1988. *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hofer, Charles W. & Schendel, Dan 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Company, Minnesota.
- Huovinen, Tapani & Ruokonen, Janne 1998. Uusmedia Suomessa: Kasvavaa bisnestä ja suurta hypeilyä. *Tietoviikko 8.1.1999*. Talentum, Helsinki.
- Kristensen, P. H. 1996. On the constitution of economic actors in Denmark – Interacting skill containers and project coordinators. Teoksessa Whitley, Richard & Kristensen, Peer Hull (toim.) *The Changing European Firm – Limits to Convergence*. Routledge, London. 118 - 158.
- Kuokkanen, Nina, Toivola, Tiina & Väänänen, Teemu 1999. *Uusmediatoimiala Suomessa 1999*. Helsingin kauppakorkeakoulu / Uusmediaryhmä & Taideteollinen korkeakoulu /

Koulutuskeskus / Mediastudioverkko, G-Print, Helsinki.

Lemettinen, Pekka & Väänänen, Teemu 1997. *Uusmediateollisuuden asiakkaat 1997*.

Helsingin kauppakorkeakoulu / Uusmediaryhmä & Taideteollinen korkeakoulu /

Koulutuskeskus, G-Print, Helsinki.

Maister, David H. 1993. *Managing the Professional Service Firm*. The Free Press, New York.

Miller, J. & Shamsie, J. 1996. The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal* 39:3. 519 - 543.

Pelkonen, Tommi & Väänänen, Teemu 1999. *Uusmediatoimialan toimenkuvat ja osaamistarpeet 1999*. Sarja B 153. LTT-Tutkimus Oy & Helsingin kauppakorkeakoulun HeSE print, Helsinki.

Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June. 79 - 91.

Ruokonen, Janne 1997. *Uusmediayritysten verkostoituminen – kolmen toimeksiantoprojektin vertailu*. Helsingin kauppakorkeakoulu / Organisaatiot ja johtaminen. Pro gradu.

Ruokonen, Janne & Väänänen, Teemu 1997. *Uusmediateollisuus Suomessa 1997*. Helsingin kauppakorkeakoulu / Uusmediaryhmä & Taideteollinen korkeakoulu / Koulutuskeskus, G-Print, Helsinki.

Ruokonen, Janne & Väänänen, Teemu 1998. *Uusmediayritysten verkostoituminen ja tuotantoprosessit*. Helsingin kauppakorkeakoulu / Uusmediaryhmä & Taideteollinen korkeakoulu / Koulutuskeskus, G-Print, Helsinki.

Seppälä, Vesa 1995. *Markkinatutkimus*. Helsingin kauppakorkeakoulun HeSE print, Helsinki.

Sipilä, Jorma 1992. *Asiantuntijapalveluiden markkinointi*. Weilin+Göös, Jyväskylä.

Spender, J.-C. 1989. *Industry Recipes – An Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgement*. Basil Blackwell Ltd, Oxford.

Steinbock, Dan 1998. *Pentagonista elektroniseen kauppaan – Amerikkalainen keskustelu*

tiedon valtateistä. Sitra / Hakapaino Oy, Helsinki.

Tomer, John F. 1987. *Organizational Capital: The Path to Higher Productivity and Well-being.* Praeger, New York.

Uusitalo, Hannu 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan.* WSOY, Helsinki.

Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5:2. 171-180.

Williamson, Oliver E 1975. *Markets and Hierarchies.* Free Press, New York.

Yin, Robert K. 1989. *Case Study Research – Design and Methods.* Sage Pub., Newbury Park.

Haastattelut

Taulukko 5. Haastatellut yritykset

Haastateltavan nimi	Asema yrityksessä	Yrityksen nimi	Paikkakunta	HAASTATTE LU-AIKA
Pekka Sivonen	Toimitusjohtaja	Digia Oy	Helsinki	1,5 h
Antti Romppainen	Toimitusjohtaja	Grey Interactive Oy	Helsinki	1,5 h
Alex Nieminen	Toimitusjohtaja	Icon Medialab Oy	Helsinki	1,5 h
Janne Ruokonen	Konsultti	Interaktiivinen Satama Oy	Helsinki	1,5 h
Torsti Tenhunen	Markkinointipäällikkö	Mediaosakeyhtiö Sansibar Oy	Helsinki	1,5 h
Jesse Jokinen	Toimitusjohtaja	Nedecon Oy	Espoo	1,5 h
Jari Ala-Ruona	Toimitusjohtaja	Netmill Oy	Helsinki	2 h
Olli Heikkilä	Toimitusjohtaja	Partner Group Oy	Helsinki	1,5 h
Aarne Aktan	Projektipäällikkö	Quartal Interactive Oy	Helsinki	1,5 h
Kari Happonen	Toimitusjohtaja	Terranova Visuals Oy	Helsinki	1,5 h
Mika Uusi-Pietilä	Toimitusjohtaja	Tietovalta Oy	Tampere	1,5 h
Tatu Kuivalahti	Toimitusjohtaja	To the Point Oy	Helsinki	1,5 h

Liite

Teemahaastattelun haastattelurunko

Uusmedian markkinakehitys

- Miten luonnehtisitte liiketoimintaanne? Mitä teette ja kenelle?
- Miten uusmediamarkkinat kehittyvät vuonna 1999, entä 2000 eteenpäin?
- Miten tämä muuttaa liiketoimintaanne?
- Mitkä ovat tärkeimmät nähtävissä olevat teknologiset kehityssuunnat ja miten olette varautuneet niiden hyödyntämiseen?

Toiminnan organisointi ja osaaminen

- Kuvailkaa perustellisesti myynnin ja tuotannon organisointianne
- Mitkä ovat tuotannon kriittiset vaiheet ja millaista osaamista niissä tarvitaan?
- Mitkä osaamisalueet koette tärkeimmiksi tämänhetkisessä liiketoiminnassanne?
- Mitkä ovat olleet suurimmat ongelma-alueet toteutetuissa projekteissa ja miten ne on ratkaistu?

Rekrytointi ja koulutustarpeet

- Mitkä ovat tärkeimmät henkilöstön rekrytointikriteerit? Mistä rekrytoitte?
- Miten nykyinen koulutustarjonta vastaa omaan tarvettänne?
- Millaisia ohjeita haluaisitte antaa koulutusviranomaisille/ yksityisen sektorin koulutuslaitoksille?